CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,

OPTION GESTION DES PROJETS

5ème Promotion, Année académique 2011-2012

THEME

CONCEPTION D'UN MANUEL DE PROCEDURES POUR LA CLOTURE DE PROJETS IMMOBILIERS : CAS DE LA SIPRES

Elaboré par :

Estelle Karen

NDJAWA EBOUMBOU

Sous la direction de :

M. Boubacar AW

Enseignant au CESAG

AVRIL 2013

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACES

Rien de tout ceci n'aurait été possible sans la protection et la bienveillance du Tout Puissant.

Je dédie ce mémoire à ma grand-mère,
Mme EBOUMBOU EPOH Adèle dont je porte le nom.

Mes dédicaces sont également adressées à mon regretté oncle, Feu EDJANGUE EPOH Thierry, qui, de tous mes oncles, aurait été le plus fier de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie :

Mes parents, M. & Mme NDJAWA, pour le soutien moral et financier tout au long de ma formation, ainsi que pour l'éducation et l'amour qu'ils ne cessent de m'apporter.

Madame Anna BA DIA, Présidente Directrice Générale, qui a bien voulu me donner l'opportunité de contribuer au développement de l'entreprise à travers cette étude ;

Madame Fatimata KANE, Directrice des Opérations, qui m'a accueillie au sein de sa direction. En plus de sa collaboration et de sa disponibilité, elle a été pour moi une mère et une source de motivation au quotidien. Qu'elle y trouve, j'espère, l'expression de toute ma reconnaissance;

Madame Dicko BA, Chargée d'Opérations, qui a été pour moi, plus qu'un encadreur durant mon stage. Elle a grandement contribué à mon apprentissage au sein de cette organisation et a été d'une grande patience et disponibilité ;

Monsieur Boubacar AW qui, de par ses efforts de suivi de mon mémoire m'a permis de cultiver le goût pour la recherche. Ses conseils ont toujours été précieux et ses encouragements ont su me donner l'énergie nécessaire à ce travail de longue haleine ;

Messieurs Eloïs Rudy LEUZE et Stéphane YANGA, qui m'ont apporté soutien et assistance lors de ma rédaction de ce mémoire. Qu'ils trouvent en ces mots la réitération de mon amitié sincère ;

Tous les membres du personnel de la SIPRES qui m'ont remarquablement accueillie et qui ont partagé avec moi leur expérience ;

Tous les membres du corps professoral de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO) ainsi que les membres du corps administratif du CESAG ;

Et tous ceux, qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenue au cours de mes études. Qu'ils trouvent à travers ce mémoire l'expression de ma profonde gratitude.

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APF	Appel de fonds
AVD	Avance de démarrage
BC	Bon de commande
BET	Bureau d'études techniques
BL	Bon de livraison
BT	Bon de travaux
CC	Conseiller commercial
CCAG	Cahier des clauses administratives générales
CPO	Chargé de projet Opération
CPTP	Cahier de prestations techniques particulières
DA	Demande d'achat
DR	Demande de règlement
EDL	Etat des lieux
IRPP	Impôt sur le revenu des personnes physiques
MOA	Maître d'ouvrage
MOE	Maître d'œuvre
ONAS	Office National de l'Assainissement du Sénégal
RG	Retenue de garantie
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
PV	Procès-verbal
SDE	Sénégalaise Des Eaux
SENELEC	Société Nationale d'Electricité du Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIPRES	Société Immobilière de la Presqu'île
SONATEL	Société Nationale des Télécommunications
SONES	Société Nationale des Eaux du Sénégal
TF	Titre foncier
TRC	Tous risques chantier
VEFA	Vente en l'état futur d'achèvement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Cycle de vie du projet 17

Figure 2. Hiérarchie de la responsabilité dans un projet de bâtiment 20

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Bon de commande

Annexe 2 : Demande d'achat

Annexe 3 : Procès-verbal de remise des clés

Annexe 4 : Relevé d'observations et de réserves

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACES i

REMERCIEMENTS ii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii

LISTE DES FIGURES v

LISTE DES ANNEXES vi

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 9

Chapitre 1 : Revue de la littérature 11

1.1. Le manuel de procédures 11

1.2. Le projet 15

1.3. Les opérations immobilières 19

Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche et présentation de l'entité 27

2.1. Méthodologie de la recherche 28

2.2. Présentation de l'entité et description de l'existant 31

DEUXIEME PARTIE : LE MANUEL DE PROCEDURES 35

Chapitre 3 : Les procédures de clôture provisoire 37

3.1. La clôture du maître d'œuvre 37

3.2. La clôture du maître d'ouvrage 40

Chapitre 4 : Les procédures de clôture définitive 66

CONCLUSION GENERALE 74

BIBLIOGRAPHIE 77

ANNEXES 78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Depuis toujours, les hommes n'ont cessé de se déplacer d'une zone à une autre. Ces migrations sont pour la plupart du temps liées à des contraintes économiques (recherche d'emploi), de survie (déplacement des réfugiés) ou académiques. L'un des mouvements migratoires les plus importants est l'exode rural.

L'exode rural est le déplacement des populations des zones rurales vers les zones urbaines. Il a été constaté tout au long de l'histoire humaine. Il s'agit de la forme de migration la plus répandue dans le monde. Les conséquences de l'exode rural peuvent être de trois (03) principaux ordres. Dans les zones rurales abandonnées, la principale conséquence est une diminution de la population active. Dans les villes, l'exode rural s'accompagne surtout d'un surpeuplement relatif. De manière générale, l'exode rural entraine une répartition inégale de la population sur les territoires nationaux. Au Sénégal par exemple, près de la moitié de la population sénégalaise résidait dans les trois régions du centre-ouest, à savoir Dakar, Kaolack et Thiès en 2002. La partie Est du pays est faiblement peuplée, avec des densités allant de un à cinq habitants au km², tandis qu'il y a une forte concentration sur la côte Ouest, où la densité atteint des milliers de personnes au km², comme dans la région de Dakar, où la densité est estimée à 5 300 habitants au km²[1].

L'une des principales incidences de ce surpeuplement relatif est l'augmentation des besoins de logements dans les régions concernées. Dans certains cas, cette augmentation peut déboucher sur une véritable crise. On parle de crise de logement lorsque se manifeste un brusque et intense déséquilibre entre l'offre et la demande de logements.

Posséder un toit est un besoin majeur pour tout être humain. Selon Abraham MASLOW, l'homme n'atteint la plénitude et le succès que s'il a satisfait ses besoins classés par ordre de priorité. Ainsi, avec sa pyramide des besoins, nous avons en premier les besoins physiologiques (manger, boire, dormir, se reproduire, etc…), suivis des besoins de sécurité (emploi, santé, situation financière, etc…). Le troisième niveau est celui des besoins affectifs et d'appartenance (amour, amis, famille, etc…), le quatrième celui des besoins d'estime (confiance, respect des autres, etc…). Le sommet de la pyramide est représenté par les besoins d'accomplissements personnels tels que la morale et la créativité. Le besoin de propriété fait partie de la deuxième catégorie, c'est-à-dire les besoins de sécurité. Il va donc sans dire que la

[1] Rapport RGPH III de 2002 réalisé par l'ANSD (2006, page 13)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

nécessité pour un homme de posséder un logement est un élément crucial de son épanouissement.

Ce sont donc l'importance, mais aussi la rareté des logements susmentionnés qui ont permis aux promoteurs immobiliers de prendre leur envol. En effet, en tant que vendeurs d'espaces construits ou à construire, les promoteurs immobiliers jouent un rôle non négligeable dans le processus de l'offre immobilière. Grâce à leur connaissance de la demande de logements, de la disponibilité foncière, des aspects réglementaires et techniques, les promoteurs sont devenus pour les autres intervenants du secteur immobilier des agents incontournables.

A travers le caractère lucratif de leurs activités, les entreprises de promotion immobilière comme toute autre entreprise, sont dotées d'un système d'organisation regroupant différentes fonctions dont la combinaison permet l'atteinte de leur objectif premier : la création de valeur ajoutée. Ainsi, le promoteur immobilier a d'abord une fonction commerciale. De ce fait, il développe un portefeuille de clients, afin de générer un chiffre d'affaires essentiel au fonctionnement de l'entreprise. Compte tenu de la sensibilité liée au domaine foncier, le promoteur joue également le rôle d'intermédiaire entre les autorités compétentes et ses clients, dans l'optique de garantir les intérêts légaux de ces derniers. Entre autres fonctions, l'une des plus importantes se rapproche du concept de gestion de projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les opérations immobilières sont liées à la réalisation de biens immeubles et se caractérisent par leur unicité et leur restriction dans le temps ; d'où l'appellation de projet ou programme de construction. En effet, pour le promoteur immobilier, il est question d'étudier son environnement, afin d'identifier les véritables besoins des populations. Il doit, ensuite, mettre sur pied le produit qui répondra le mieux aux besoins identifiés. Pour ce faire, il combine des ressources humaines, matérielles et financières tout en respectant des limites temporaires établies.

Qu'il s'agisse d'une opération immobilière ou d'un autre type de projet, la vie d'un projet est marquée par plusieurs phases. La conception est la phase au cours de laquelle le projet voit le jour, la phase où l'on décide de ce que le projet devra être. La deuxième phase est celle de la planification, durant laquelle les activités du projet sont ordonnancées. Vient ensuite la phase de réalisation, ou encore de la mise en œuvre du projet. Enfin la troisième phase qui est l'évaluation-clôture est celle de la fin du projet. L'une des étapes de la dernière phase est la clôture de projet.

Lors de la conception du projet, le promoteur a déterminé les objectifs à atteindre, en termes de temps, de coûts et de livrables. La clôture est l'étape du projet qui permet d'évaluer si les objectifs définis ont été atteints. Au cours de ladite étape, il est question de passer en revue les activités réalisées pour ressortir un état sur les résultats du projet. De plus, à partir des difficultés recensées lors de l'exécution du projet, la clôture permet de tirer les leçons à retenir et propose des ajustements pour les opérations futures. Malheureusement, dans le secteur immobilier et notamment à la *SIPRES*, peu de documents indiquent comment réaliser cette tâche sensible. Telle est la raison pour laquelle nous avons décidé de porter notre étude sur l'élaboration de procédures axées sur la clôture de projets immobiliers, dans l'optique de fournir à la *Société Immobilière de la Presqu'île* un outil d'aide à la décision qui servira pour la réalisation d'opérations futures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE

Objet de l'étude

Notre étude porte sur la ***Conception d'un manuel de procédures pour la clôture de projets immobiliers, cas de la SIPRES.*** Elle s'inscrit dans le cadre du mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master Professionnel en Sciences de Gestion, Spécialité Gestion des Projets.

Problématique

Contrairement à l'entreprise dont l'un des objectifs est la pérennité, le projet est une opération unique et temporaire. Ce qui lui confère non seulement des critères bien spécifiques, mais aussi des dates de début et de fin. Ces deux dernières notions impliquent pour l'opérateur, une fois l'exécution terminée, la nécessité de procéder à la clôture du projet. La clôture du projet est la phase qui marque la fin de ce dernier et informe les intervenants sur les résultats et les expériences tirées.

De manière générale, la clôture est l'une des étapes les plus importantes mais également l'une des plus complexes d'un projet car elle passe en revue toutes les activités réalisées. Dans le secteur immobilier, la clôture de projet est deux fois plus complexe, car elle implique un grand nombre d'intervenants et d'activités exécutées. C'est cette spécificité qui fait de la clôture de projets immobiliers une tâche ardue et chronophage, surtout quand on considère qu'il n'existe que très peu de documents pouvant servir de référentiel dans ce domaine.

Pour réaliser une clôture pertinente, le responsable du projet doit mettre sur pied une démarche indicative qui lui permettra de transformer toutes les données relatives au projet en informations retraçant l'identité et la vie de ce dernier. En effet, il ne sera pas seulement question de collecter des données, mais surtout de leur faire subir un traitement au terme duquel elles deviendront des informations capables de servir d'outils d'enseignement et d'aide à la prise de décision. Lesdites informations seront consignées dans un rapport qui constituera le résultat final de la démarche.

Mais, il survient une série d'interrogations concernant cette démarche : quels en sont les éléments constitutifs? Quelles sont les informations requises ? Qui sont les acteurs impliqués dans le processus ? A quel niveau les différents acteurs doivent-ils intervenir ? Quelles actions doivent-ils mener ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Autant de questions liées à cette tâche, qui peuvent être récapitulées en une seule : **« quelles sont les procédures à appliquer pour la réalisation d'une clôture de projet immobilier ».**

Cette dernière interrogation nous a conduit à la réalisation de l'étude dont le thème est « ***Conception d'un manuel de procédures pour la clôture de projets immobiliers*** ». Pour y parvenir, nous nous appuierons sur le cycle de vie d'une opération immobilière, ainsi que sur la conduite des activités exécutées au sein de la SIPRES.

Objectifs de l'étude

Notre étude comporte deux types d'objectifs qui sont :

Objectif général

Il s'agit de mettre sur pied un outil capable de servir de guide pour la réalisation de la clôture des opérations immobilières au sein de la SIPRES

Objectifs spécifiques

- Présenter les étapes de la clôture des opérations immobilières
- Déterminer les différents acteurs de la clôture
- Définir les tâches à mener
- Déterminer les informations nécessaires pour la constitution du rapport de clôture

Intérêt de l'étude

Cette étude sera un guide pour la conduite de la clôture des opérations immobilières en vue d'une appropriation des leçons tirées pour une meilleure exécution des opérations futures.

Pour l'Afrique

Ce sera l'occasion pour l'Afrique de se doter d'un outil de gestion immobilière, dans un continent où la croissance démographique est en constante évolution, augmentant ainsi la demande immobilière.

Pour le Sénégal

Il s'agira de présenter aux cadres chargés de l'exécution des projets immobiliers un ensemble de bonnes pratiques, en attirant leur attention sur l'importance de la clôture d'un projet à terme et sur l'impact que cette tâche peut avoir sur les projets futurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour la SIPRES

Il sera question de fournir un document de travail faisant état des activités à mener pour la conduite d'une clôture d'une opération immobilière. L'étude permettra également de mettre en exergue les informations nécessaires à la rédaction du rapport de clôture.

Pour le CESAG

Il s'agira de mettre à la disposition des étudiants, stagiaires et futurs cadres en gestion des projets, un document leur permettant de mieux appréhender le concept de clôture de projet souvent peu approfondie. De même, les projets étudiés au CESAG se référant très souvent aux projets de développement, l'étude sera l'occasion pour les étudiants et les stagiaires de découvrir le monde des projets immobiliers.

Pour l'étudiant

L'opportunité nous est donnée de consolider nos connaissances en clôture de projets, à travers une meilleure appréhension des réalités pratiques de la mise en œuvre des projets au Sénégal. Cette étude nous permettra de cerner les écarts entre la théorie dispensée au CESAG et la réalité du terrain, tout en trouvant les voies et moyens pour créer un pont entre ces deux éléments. Sacrifiant aussi à une exigence du CESAG qui consiste à achever la formation par la rédaction d'un mémoire, cette étude nous permettra également de nous familiariser avec le secteur immobilier sénégalais.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Délimitation du champ de l'étude

Les opérations immobilières conduites à la SIPRES englobent un grand nombre d'intervenants, aussi bien en interne qu'en externe. La présente étude s'attardera sur les aspects de la clôture concernant le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage qu'est la SIPRES elle-même. Elle essayera dans la limite du possible d'appréhender l'ensemble des contours indispensables pour la réalisation d'une clôture de projet fiable.

Démarche

Elle consistera en :

- une recherche et analyse documentaire
- l'élaboration d'un guide d'entretien en vue de recueillir les informations utiles à notre étude ;

- l'analyse des informations obtenues, leur combinaison et la présentation des procédures.

Plan de l'étude

Notre étude s'articulera autour de deux grandes parties, outre l'introduction et la conclusion générale. La première partie comprend le cadre théorique et méthodologique, ainsi qu'une présentation de la SIPRES, tandis que la seconde partie présente les résultats de notre analyse, à savoir les différentes procédures pour la réalisation de la clôture d'une opération immobilière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La revue de littérature permet de se rapprocher de l'ensemble des concepts qui sont au cœur de ce thème. Son objectif est de faciliter la compréhension de notions telles que le manuel de procédures, le projet, l'opération immobilière. Aussi, à partir de cette revue de littérature, il sera plus aisé de cerner l'essence et l'intérêt du thème choisi.

Ainsi, dans le premier chapitre, nous aborderons tout d'abord le manuel de procédures, afin de le définir et de donner son rôle dans l'entreprise. Ensuite, nous nous attarderons sur la clôture de projets, en prenant la peine de revenir sur le concept même de projet. La présentation des opérations immobilières viendra clore le premier chapitre. Le deuxième chapitre quant à lui sera axé sur la méthodologie de recherche adoptée et sur la présentation de l'entité sur laquelle notre attention s'est portée pour la réalisation de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Ce chapitre vise à exposer les concepts marquants du thème. En effet, afin de saisir le principe de « Manuel de procédures pour la clôture de projets immobiliers », nous devrons tout d'abord revenir sur le manuel de procédures, sa place dans l'entreprise et sa conception. Nous étudierons également le projet et son cycle de vie. Enfin, nous verrons les termes clés et le déroulement d'une opération immobilière.

1.1. Le manuel de procédures

1.1.1. Définition des procédures

Avant de comprendre le manuel de procédures, survient tout d'abord une interrogation : « Qu'est-ce qu'une procédure ? ».

Selon HENRY & al. (2001 : 16, 17) « *Une procédure est :*

- *un enchaînement de tâches élémentaires standardisées,*
- *déclenchée en amont par l'expression d'un besoin quelconque,*
- *limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu.*

Chaque procédure se présente donc comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble.… Chacune des tâches suppose une série logique d'opérations ou de gestes élémentaires, obéissant à des règles techniques données. Une fiche de procédure contient donc un ensemble d'instructions permettant de traiter une situation définie par un événement initial et un résultat final ».

La procédure et le processus sont deux (02) notions souvent assimilées l'une à l'autre mais pourtant bien distinctes. Cependant, la différence entre la procédure et le processus réside dans le lien qui unit ces concepts. Un processus est une série d'activités qui permettent de transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. Selon la norme ISO/DIS 9000 définie par l'International Standard Organisation, une procédure est « la manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ». Elle représente la manière de mettre en œuvre un processus métier. Le processus représente alors le Quoi, tandis que la procédure représente le Qui fait Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi de la démarche QQOQCCP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.2. Le rôle du manuel de procédures dans l'entreprise

Tout comme les tableaux de bord, les règles administratives, les fiches de fonction et de poste, le manuel de procédures fait partie des outils de gestion. Il joue un rôle important dans la conduite des opérations de l'organisation. Mais son rôle est quelques fois mal apprécié parce que mal connu.

Une procédure est une succession imposée de tâches à réaliser. Elle implique en général des impératifs qui ne sont pas discutables par l'opérateur qui les applique. De ce fait, le manuel de procédures apparaît souvent comme un instrument pouvant aliéner tout esprit d'initiative. De plus, les manuels de procédures sont très peu considérés comme des outils opérationnels. Pour certains, ils ne permettent pas d'appréhender les réalités ponctuelles auxquelles sont confrontés les agents de l'organisation. Pour d'autres, c'est l'incapacité de faire appliquer les textes qui relèguent au second plan le manuel de procédures.

Cependant, les manuels de procédure remplissent quatre (04) fonctions marquantes dans l'entreprise :

- Mémoire de l'organisation;
- Protection contre les risques majeurs ;
- Repère pour l'encadrement ;
- Aide-mémoire individuel.

1.1.2.1. Mémoire de l'organisation

Les manuels de procédures permettent de capitaliser les savoir-faire individuels et collectifs. Grâce à eux, les savoirs regroupés au sein de l'entreprise sont transformés en un ensemble de consignes écrites. Ils en facilitent le stockage et la mise en ordre, constituant ainsi la mémoire de l'organisation.

Leur caractère écrit garantit la transmission des savoirs et facilite également la formation et la diffusion du savoir-faire. Ainsi, même en cas de restructuration des équipes ou de mutation de personnel, les manuels de procédures permettent d'assurer la continuité des bonnes pratiques.

1.1.2.2. Protection des risques majeurs

Le risque est un facteur inhérent à la vie de l'entreprise. En finance, il renvoie à l'incertitude sur les valeurs et les taux de rentabilité futurs. Pour QUIRY & al. (2008 ; 435), « *Sans le risque la finance serait bien ennuyeuse* ». Dans le secteur industriel par contre, la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

fabrication des biens de consommation les plus dérisoires est un facteur majeur de risque car la plus minime erreur pourrait causer un accident ou un empoisonnement des consommateurs.

Quel que soit le secteur d'activités dans lequel nous évoluons, les procédures sont au cœur des politiques de gestion des risques. Dans les industries agroalimentaires ou nucléaires par exemple, l'application stricte d'une procédure peut permettre à l'entreprise de se protéger de nombreux risques. Aussi, il est primordial pour l'organisation qu'elle se dote d'un manuel dont les procédures sont claires, précises et adaptées aux risques métiers.

1.1.2.3.Repère pour l'encadrement

L'une des fonctions les moins connues des manuels de procédures est qu'ils constituent une source d'informations pour les responsables hiérarchiques dans l'encadrement de leurs équipes. A travers les descriptions de tâches, les manuels de procédure offrent aux responsables hiérarchiques une visibilité considérable sur les activités menées par leurs collaborateurs. Ils peuvent ainsi servir de base pour l'encadrement et l'évaluation des équipes. Les manuels de procédures peuvent également définir les responsabilités de chaque intervenant dans les opérations de l'organisation.

1.1.2.4.Aide-mémoire individuel

Aussi consciencieux qu'il puisse être, aucun homme n'est à l'abri d'une erreur ou d'une omission. De nos jours, les employés sont très souvent déployés sur plusieurs activités, chacune nécessitant un grand nombre de tâches et de sous-tâches à réaliser pour atteindre l'objectif défini. Le manuel de procédures remplit alors la fonction de check-list sur laquelle sont consignées toutes les tâches à exécuter pour mener à bien sa mission.

1.1.3. Conception d'un manuel de procédures

Comme nous l'avons mentionné précédemment à travers les propos d'HENRY & al., la procédure nait de l'expression d'un besoin formulé en amont et est marquée par l'obtention d'un résultat attendu. La conception d'un manuel de procédures est en elle-même une opération répondant à des exigences et regroupant différentes phases.

1.1.3.1.Le formalisme

Le formalisme renvoie à l'exigence du manuel de procédures en termes de présentation. En effet, le manuel regroupe un ensemble de procédures propres aux différentes fonctions de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

l'entreprise. Ces procédures doivent donc être assemblées et structurées de manière cohérente. « *Chaque procédure joue un rôle qui lui est propre. Simultanément, elle est reliée aux autres. Cette cohérence doit être préservée lors des mises à jour* » (HENRY & al., 2003 : 51).

La présentation du manuel de procédures doit permettre un accès rapide aux informations, avec l'utilisation de tableaux, de sommaires, d'index et de lexiques. HENRY & al. proposent le plan type du manuel de procédures :

- Généralités : préface de la direction (l'esprit du texte), mode d'emploi du manuel, procédure de mise à jour ;
- Procédures classées : page de synthèse, diagramme de flux, description détaillée des tache ;
- Tables : lexique, listes par processus ou par objets, index, sommaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.3.2.Le processus de rédaction

La procédure d'entreprise régie ce que l'on devrait faire pour aller d'un point A à un objectif B. Pour ce faire, le rédacteur doit être exhaustif, définir les rôles des intervenants et déterminer les moyens nécessaires pour mener les actions.

La rédaction d'un manuel de procédures doit être organisée et structurée de manière cohérente. HENRY & al. ont décliné le processus de rédaction en deux (02) phases:

- ***La préparation*** : dans cette phase, il faut tout d'abord dresser la liste initiale des procédures. Il faut ensuite élaborer un code de classement des futures procédures en sous-ensembles, selon qu'elles sont affectées à différentes directions. Suite à cela, les dossiers par procédure doivent être établis, en dressant la liste des personnes à interviewer.
- ***L'enquête par procédure*** : les interlocuteurs identifiés fournissent la vision qu'ils ont de la (des) procédure(s). Ils sont ensuite interviewés sur les éléments précis de chaque procédure, en détaillant les supports techniques requis. Après analyse des informations recueillies, les procédures sont rédigées et validées.

En dehors des phases susmentionnées, il importe de noter que les procédures sont souvent inspirées d'un savoir-faire ou d'une pratique déjà en cours dans l'organisation. Eu égard à cela, la rédaction de procédures adaptées ne saurait se faire sans passer par un diagnostic et une analyse des pratiques existantes dans l'entreprise. En effet, même si ces pratiques ne sont

pas formalisées, elles constituent une base de travail au sein de l'entreprise et méritent à juste titre d'être prises en considération dans le processus de rédaction des procédures. Pour ce faire, chaque membre du personnel intervenant dans l'une des activités concernées par ladite procédure doit être interviewé sur le mode de traitement actuel de cette activité. Les informations recueillies seront analysées et celles susceptibles d'être formalisées contribueront à l'élaboration de la procédure.

1.2. Le projet

Dans le thème de notre étude, l'un des éléments essentiels est la clôture du projet. Mais avant de dire ce qu'est une clôture de projet et quelle est son utilité, nous reviendrons d'abord sur les notions de base du projet telles que sa définition, ses caractéristiques et son cycle de vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.1. Définition de projet

Les entreprises sont confrontées à un environnement plus évolutif et plus concurrentiel qu'il n'était possible de l'imaginer auparavant. Avec les continuelles innovations technologiques et l'évolution des besoins des consommateurs, les cycles de vie des produits et des services se raccourcissent. Pour y faire face, les entreprises ont dû revoir leur façon de procéder, en adoptant la logique de « projet ».

Le projet peut être défini comme *« un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin »* AFITEP (1996, XIII).

Dans le glossaire anglais-français Prince2 (2009,26), le projet est présenté comme une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits conformément à un cas d'affaire identifié. Cette définition met en exergue la finalité du projet : fournir un ou plusieurs produits. En effet, un projet est mis sur pied dans un but principal, livrer un résultat bien spécifique, répondant à l'expression d'un besoin étudié.

1.2.2. Caractéristiques d'un projet

Quels que soient les domaines concernés, les projets sont tous dotés des mêmes caractéristiques. Ces caractéristiques apparaissent dans la définition du projet de GRAY & al. (2007, 4) : « *un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution*

conçues pour satisfaire les besoins d'un client ». A partir de cette définition, nous pouvons donc tirer les caractéristiques d'un projet :

- ***Un objectif établi***: comme nous l'avons précédemment mentionné, le projet est conçu dans un but précis. Il doit donner un résultat, apporter une solution à un problème, satisfaire un besoin.

- ***Une durée déterminée*** : par opposition aux activités de l'entreprise qui sont par essence continuelles, le projet a une durée de vie limitée. Il a un commencement et une fin.

- ***L'unicité*** : le projet se distingue par sa nature unique et non répétitive. Même si certains éléments peuvent se ressembler, aucun projet ne ressemble à un autre. Le projet marque la réalisation d'un travail qui n'a jamais été effectué auparavant.

- ***Des contraintes particulières*** : le projet est soumis à des restrictions de temps et de ressources. En dépit de cela, il doit fournir un rendement à la hauteur des attentes formulées.

1.2.3. Le cycle de vie d'un projet

La vie d'un être humain constitue un cycle auquel nul ne peut se déroger. L'être humain est tout d'abord conçu, puis il nait. Il connait ensuite une phase de maturation, puis meurt. Il en est de même pour un projet.

Le cycle de vie du projet est la période allant de la naissance d'une idée à la fin de son exploitation. Il existe plusieurs déclinaisons du cycle de vie du projet, chacune présentant les différentes phases et étapes du projet. Pour l'AFITEP le cycle de vie du projet comprend cinq phases : le lancement, la planification, l'exécution, la vérification /rectification, et la validation-clôture (1998,8).

Mais de manière générale, même si les phases semblent être différentes les unes des autres, leur description renvoie très souvent aux mêmes éléments. Pour notre part, nous prendrons pour référence le cycle du projet tel qu'illustré par GRAY & al (2007, 6-7) ;

- ***La définition*** : souvent appelée *conception*, c'est au cours de cette phase que sont définis les spécifications et les objectifs du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- ***La planification*** : la planification est le processus par lequel les responsables d'une organisation définissent son orientation pour en tirer des plans et des programmes. Ici, c'est la phase durant laquelle les plans sont élaborés pour déterminer tout ce que le projet implique. C'est la phase de l'ordonnancement, de la budgétisation, des affectations du personnel.

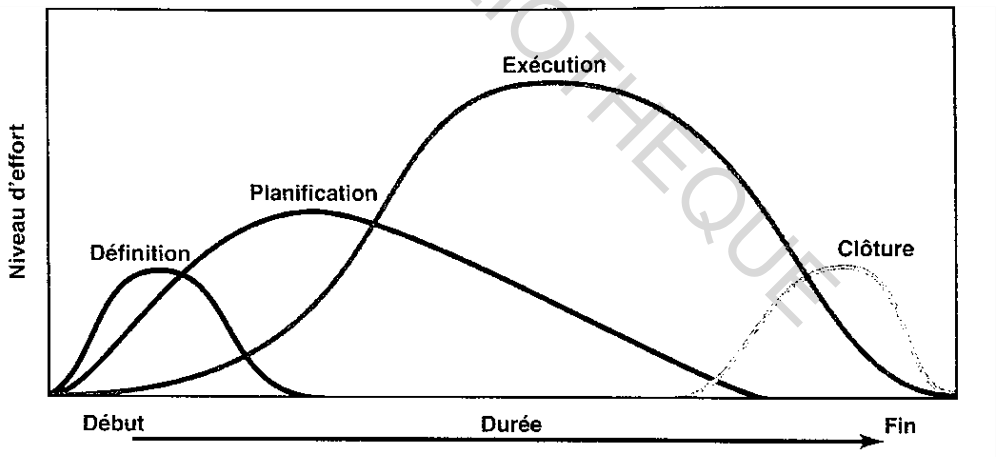
- ***L'exécution*** : c'est la phase de la mise en œuvre du projet. Les ressources sont déployées pour que les tâches prévues soient exécutées. C'est durant cette phase que s'effectue le suivi du projet et l'évaluation à mi-parcours. Les actions correctives doivent alors être menées afin de remettre le projet sur la trajectoire définie.

- ***La clôture*** : ici, le projet est arrivé à son terme. Le produit du projet doit être livré, et le projet doit être évalué.

Les activités du projet se suivent et leur niveau varie selon la phase du cycle dans laquelle le projet se trouve. La définition et la clôture sont des phases importantes, mais elles nécessitent moins d'efforts et d'implication que la phase d'exécution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1. Cycle de vie du projet



Source : GRAY & al. (2007, 7)

1.2.4. La clôture d'un projet

1.2.4.1. Importance de la clôture du projet

Comme nous l'avons déjà dit, l'une des caractéristiques du projet est sa durée déterminée. La date de début peut quelques fois être vague, mais la date de fin doit être définie de manière fixe. C'est cette fin qui implique pour le projet la nécessité de procéder à la clôture.

La clôture d'un projet est une phase dont l'utilité ne fait pas toujours l'unanimité. A ce stade, les grands défis du projet ont été déjà été relevés, et certains jugent que la clôture est une activité sans véritable portée.

Cependant, ce n'est qu'après avoir achevé l'exécution que les intervenants seront en mesure de juger si le projet a été à la hauteur de ce qu'il devait être, d'où l'importance de la clôture. Cette phase permet de dire si les objectifs de coût, de délai et de qualité ont été atteints.

La clôture du projet permet également d'effectuer le redéploiement des ressources. Dans les entreprises, qu'il s'agisse de ressources humaines ou matérielles, le problème du redéploiement ne se pose pas de manière critique. Par contre, dans les projets de développement, la fin du projet soulève de nombreuses interrogations : « qu'adviendra-t-il des équipes du projet ? », « Que faire des équipements achetés ? ». Ce sont autant d'éléments qui justifient la nécessité pour le gestionnaire du projet de réaliser la clôture.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.4.2. A quel moment faire la clôture du projet ?

La clôture d'un projet survient normalement au moment où son exécution a pris fin. Malheureusement, le moment de la fin du projet n'est pas toujours défini aussi clairement qu'il devrait l'être. Dans certains projets, la clôture est déterminée par le transfert de propriété au client. Dans d'autres, la clôture intervient après que le client se soit montré apte à utiliser le produit.

Il arrive également que le projet se termine avant la date prévue. Il faut alors réaliser la clôture prématurée, après avoir évalué si le projet était en mesure d'être achevé à ce moment-là.

1.2.4.3. Le processus de clôture

Selon GRAY & al. (2007, 516-517), le processus de clôture du projet doit comprendre pour principales activités l'élaboration d'un plan, l'affectation du personnel, la communication du plan et sa mise en œuvre.

- ***L'élaboration du plan de clôture*** : le plan type de clôture doit renfermer des informations telles que la liste des tâches nécessaires pour clore le projet, les responsables de ces tâches, ainsi que le moment de début et de fin de la clôture. Le plan de clôture doit également préciser comment le projet sera livré au client.

- ***L'affectation du personnel*** : le personnel du projet doit être redeployé. Le gestionnaire du projet doit déterminer les activités ou projets vers lesquels seront réorientées les équipes.

- ***La communication du plan de clôture*** : le plan et le calendrier de clôture doivent être communiqués au plus tôt, afin d'inscrire dans les esprits la fin du projet et de préparer les membres de l'équipe à leurs nouvelles fonctions.

- ***La mise en œuvre du plan de clôture*** : elle comprend cinq (05) activités importantes :
    - Obtenir l'approbation du client pour la livraison.
    - Interrompre l'approvisionnement des ressources et les diriger vers de nouvelles activités.
    - Réaffecter les membres de l'équipe de projet à d'autres fonctions.
    - Fermer les comptes et veiller au paiement de toutes les factures.
    - Evaluer le projet et le personnel du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3. Les opérations immobilières

Dans le secteur immobilier, le terme « opération » est synonyme à celui de « projet ». Comme les autres types de projets, les opérations immobilières ont une durée déterminée et un but précis qui est la production d'un bien immeuble. Elles sont uniques et doivent respecter des contraintes de délai, de coût et de rendement. Toutefois, les opérations immobilières sont dotées d'un vocabulaire et d'un mode de fonctionnement qui leur sont propres. C'est pour cette raison que nous prendrons la peine de définir quelques termes immobiliers majeurs et présenter le déroulement type d'une opération immobilière.

1.3.1. Les termes immobiliers clés

1.3.1.1. Les intervenants

Le promoteur immobilier est un vendeur d'espaces construits ou à construire. Il existe deux (02) termes anglais permettant de différencier les types de promoteurs immobiliers :

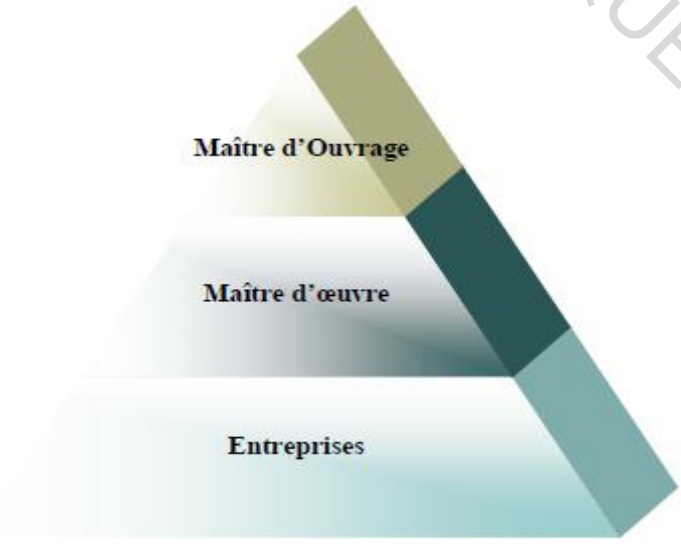
- Le ***« land developer »*** : il acquiert des terrains vagues qu'il améliore en les viabilisant. Il les lotit, et revend alors des parcelles viabilisées prêtes pour la construction. Son équivalence française est le promoteur foncier.
- Le « *building developer* » : il acquiert des terrains vagues, des terrains viabilisés ou des bâtiments nécessitant un redéveloppement, puis il y construit des immeubles qu'il revend ou qu'il loue.

Le maître d'ouvrage (MOA): c'est la personne physique ou morale qui demande la réalisation d'un ouvrage. Le maître d'ouvrage est à la base du projet. Il définit l'objectif du projet, son calendrier et le budget qui doit y être consacré. Le MOA ne détient pas toujours les compétences nécessaires à la réalisation de l'ouvrage. De ce fait, il sollicite l'intervention d'un maître d'œuvre pour l'accompagner dans cette tâche.

Le maître d'œuvre (MOE) : c'est la personne ou l'entité chargée de conduire l'exécution des travaux. Il est responsable de la réalisation du projet technique. Quelques fois, le maître d'œuvre est également pris en tant qu'architecte. La partie conception est alors également de son ressort, et encadre de ce fait les études et la réalisation des travaux. Dans les cas où l'architecte est différent du maitre d'œuvre, la mission de l'architecte s'arrête a la livraison du dossier de permis de construire.
Le MOE est également le principal intermédiaire entre les entreprises de travaux et le MOA.

Les relations entre le maître d'ouvrage, le maitre d'œuvre et les entreprises peuvent être illustrées à partir de la pyramide suivante :

Figure 2. **Hiérarchie de la responsabilité dans un projet de bâtiment**



Source : ALBERT (2007,9)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.1.2.La vente

La vente à terme : « *contrat par lequel le vendeur s'engage à livrer l'immeuble à son achèvement. L'acheteur s'engage à en prendre livraison et à payer le prix à la date de livraison.* » ANDRE (1995,53)

La Vente en l'état futur d'achèvement : « contrat par lequel le vendeur transfère immédiatement à l'acquéreur ses droits sur le sol ainsi que sur la propriété des constructions existantes. Les ouvrages à venir deviennent la propriété de l'acquéreur au fur et à mesure de l'exécution. » ANDRE (1995,53)

1.3.1.3.Autres terme usuels

La viabilisation : c'est la mise en œuvre des travaux préalables à la construction d'un immeuble. Ces travaux concernent la voirie, l'adduction d'eau (et de gaz dans certains pays), l'électrification, réseau d'égout, téléphone.

Le lotissement : selon le Larousse 2010, c'est le morcellement volontaire d'une propriété foncière par lots, en vue d'y construire des habitations.

La mutation : c'est le changement de propriétaire pour un bien immeuble par le biais de la vente, de l'héritage ou du don. Dans le secteur immobilier, la mutation concerne la parcelle de terrain objet de l'opération. En cas de lotissement, la mutation est matérialisée par la création d'un nouveau titre foncier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.2. Déroulement d'une opération immobilière

L'opération immobilière est un projet avec un déroulement bien spécifique. Dans le livre *Guide pratique de réalisation d'une opération immobilière*, Guy ANDRE propose une méthodologie de gestion des opérations immobilières. Nous avons tant bien que mal essayé de synthétiser cette méthode, afin d'obtenir un schéma de déroulement de l'opération immobilière dont les principales étapes en sont :

- L'étude de faisabilité
- L'avant-projet sommaire
- Le projet d'exécution
- La passation des marchés
- La direction et le contrôle des travaux

- La réception des travaux.

De prime abord, il ne semble pas très évident d'établir le parallélisme entre le déroulement ci-dessus proposé et le cycle de vie du projet tel que nous l'avons vu dans les sections précédentes.

Toutefois, la description des activités menées durant le déroulement de l'opération immobilière nous a permis d'établir un lien entre les deux approches et d'insérer de ce fait les étapes de l'opération immobilière dans le cycle de vie d'un projet classique. Ainsi, nous obtenons le cycle suivant :

- La phase de définition qui regroupe l'étude de faisabilité et les avant-projets
- La phase de planification dont les étapes sont le projet d'exécution et la passation des marchés
- La phase d'exécution qui renvoie à la direction et au contrôle des travaux
- La phase de clôture qui intègre la réception des travaux.

1.3.2.1.La définition

- **L'étude de faisabilité**

Le but de l'étude faisabilité est de réunir les éléments sommaires nécessaires pour prendre une décision d'achat d'un bien foncier. Ces éléments doivent permettre de détecter les facteurs juridiques, administratifs, financiers et techniques susceptibles d'avoir un impact sur la décision de réalisation de l'opération. Les principales actions ici menées sont :

- L'enquête commerciale sur les opérations immobilières de la zone (actuelles et projetées) ;
- La collecte des informations administratives et légales en vigueur dans la zone ;
- L'enquête sur les caractéristiques du terrain et les possibilités de construction ;

Au terme de ces activités, trois possibilités s'offrent au promoteur :

- Acquérir le terrain
- Obtenir des informations complémentaires
- Abandonner l'intention d'achat

- **Les avant-projets**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deux (02) avant-projets sont réalisés : un sommaire et un définitif. L'avant-projet sommaire est l'étape de définition proprement dite. Les activités à mener sont :

- L'élaboration du programme des travaux : elle comprend la définition de l'objet à construire, l'élaboration du budget de l'opération, les délais de réalisation, les caractéristiques du site et du terrain ;
- La désignation des principaux intervenants : il s'agit du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre, du bureau de contrôle, du bureau d'études techniques, des assureurs et du géomètre ;
- L'établissement des plans par le géomètre
- L'étude graphique des solutions envisageables : les solutions sont proposées par l'architecte à partir du programme élaboré et des données fournies par le géomètre
- L'élaboration du plan de financement des solutions retenues.

Après le montage de l'avant-projet sommaire, le maître d'ouvrage désigné détermine la solution graphique la plus appropriée en fonction de sa corrélation avec le programme, de ses aspects architecturaux et techniques, de son plan de financement et de ses délais de réalisation.

Dès qu'une solution graphique est choisie, l'architecte en est informé. On procède alors à la confection de l'avant-projet définitif en passant par :

- La synthèse des prescriptions réglementaires en vigueur ;
- L'établissement de la note descriptive de l'opération qui précise les prestations ;
- Les études préalables concernant les principes architecturaux ;
- L'établissement du dossier de permis de lotir et/ou construire ;
- Le dépôt et le suivi de l'instruction de la demande de permis de lotir et /ou construire.

Une fois que l'arrêté de permis de construire est délivré, il doit être communiqué et affiché sur le terrain objet de l'opération immobilière.

1.3.2.2.La planification

Après l'obtention du permis du permis de construire, interviennent le projet d'exécution et la passation des marchés.

- **Le projet d'exécution**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le projet d'exécution permet d'avoir une bonne connaissance descriptive et graphique des ouvrages afin de procéder à la consultation des entreprises et à la signature des marchés. L'établissement du projet d'exécution comprend :

- Les mises à jour : elles concernent les prescriptions réglementaires et le dossier de permis de construire et des prestations ;
- Les études préalables (principe des structures et des équipements techniques, détail des ouvrages) ;
- L'établissement du projet technique ;
- L'établissement des pièces administratives (cahier des clauses administratives générales, cahier de prestation techniques particulières) ;
- Le contrôle et la mise à jour du dossier de consultation des entreprises.

➢ **La passation des marchés**

Après que le dossier de consultation ait été établi, le MOA et le MOE lancent la consultation des entreprises qui s'achève par la remise des offres techniques et financières. Après l'analyse des offres et la négociation, les entreprises les « mieux-disantes » sont sélectionnées. Ensuite, les marchés sont préparés puis signés. Une fois les marchés signés, le planning de réalisation des travaux est mis sur pied.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.2.3.La réalisation

Les entreprises dont les marchés ont été signés doivent réaliser les travaux en respectant les délais, la qualité. Le maître d'œuvre assure la direction des travaux et contrôle qu'ils se déroulent conformément aux dispositions mentionnées dans le marché. Cette phase comprend deux principales parties :

➢ **La préparation du chantier**

Elle comprend :

- La préparation administrative et financière du chantier ;
- La préparation technique du chantier.

➢ **L'exécution des travaux**

L'exécution des travaux est conduite et contrôlée par le MOE. Elle nécessite :

- La gestion administrative des travaux ;
- La gestion technique des travaux ;
- La gestion financière des travaux.

1.3.2.4.La clôture

La fin des travaux est marquée par la réception des travaux, la levée des réserves, les décomptes définitifs, le certificat de conformité et la prise de possession.

- **La réception des travaux**

La réception des travaux se tient après l'achèvement de l'exécution et la convocation des entreprises par le maître d'œuvre. Il existe deux (02) types de réceptions : la réception provisoire et la réception définitive.

La réception provisoire précède la réception définitive d'un an. Toutes deux sont présentées dans l'article L19 LOI n° 2009-23 du 8 juillet 2009 Portant Code de la construction : *«La réception provisoire est l'acte par lequel le maître de l'ouvrage déclare accepter l'ouvrage avec ou sans réserves. Elle intervient à la demande de la partie la plus diligente soit à l'amiable, soit, à défaut, judiciairement. Elle est, en tout état de cause, établie contradictoirement.*

La garantie de parfait achèvement, à laquelle l'entrepreneur est tenu pendant un délai d'un an à compter de la réception provisoire s'étend à la réparation de tous les désordres signalés par le maître de l'ouvrage, soit au moyen de réserves mentionnées au procès-verbal de réception provisoire, soit par voie de notification écrite pour ceux révélés postérieurement à la réception provisoire ».

- **La levée des réserves**

La réserve constitue une indication de défauts ou de vices apparents constatés par le maître d'ouvrage ou un acheteur sur le procès-verbal rédigé à la réception du bien immobilier construit. La liste des réserves est dressée à plusieurs niveaux :

- Lors de la pré-réception entre le maître d'œuvre et les entreprises ;
- Lors de la réception entre le MOA et le MOE ;
- Lors de la prise de possession du bien immobilier par son acquéreur final.

Ces vices ou défauts sont ainsi réparés par le réalisateur des travaux qui doit respecter la garantie de parfait achèvement. C'est cette réparation des vices que l'on appelle levée des réserves.

- **Les décomptes définitifs**

- Les décomptes définitifs par marché : En général, les entreprises reçoivent des paiements échelonnés pour les travaux qu'elles exécutent. Elles reçoivent

CESAG - BIBLIOTHEQUE

périodiquement des acomptes, versés sur la base de décomptes. A la fin de l'opération, un décompte définitif du marché est établi afin de régler le solde du marché.

- Le décompte général définitif : son établissement scelle la conclusion financière du marché. Il suppose le respect des procédures et des délais prévus par les clauses contractuelles[2]. Le décompte général définitif récapitule toutes les dépenses qui ont été faites durant la réalisation de l'opération.

- **Le certificat de conformité**

Le certificat de conformité est un document qui, après vérification des travaux, stipule que les dispositions mentionnées dans l'autorisation de lotir et/ou construire sont respectées. Le certificat de conformité est délivré après la visite de conformité et la réalisation éventuelle de travaux de mise en conformité. Ladite visite est réalisée après la signature de l'attestation de conformité par l'architecte et l'envoi de la déclaration d'achèvement des travaux à la commune.

- **La prise de possession**

Elle peut être considérée comme la réception de l'ouvrage par l'acquéreur final ou client. La prise de possession intervient après la pré-réception (MOE et entreprises) et la réception (MOA et MOE).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[2] Le Moniteur 27 Mai 2005, page 90

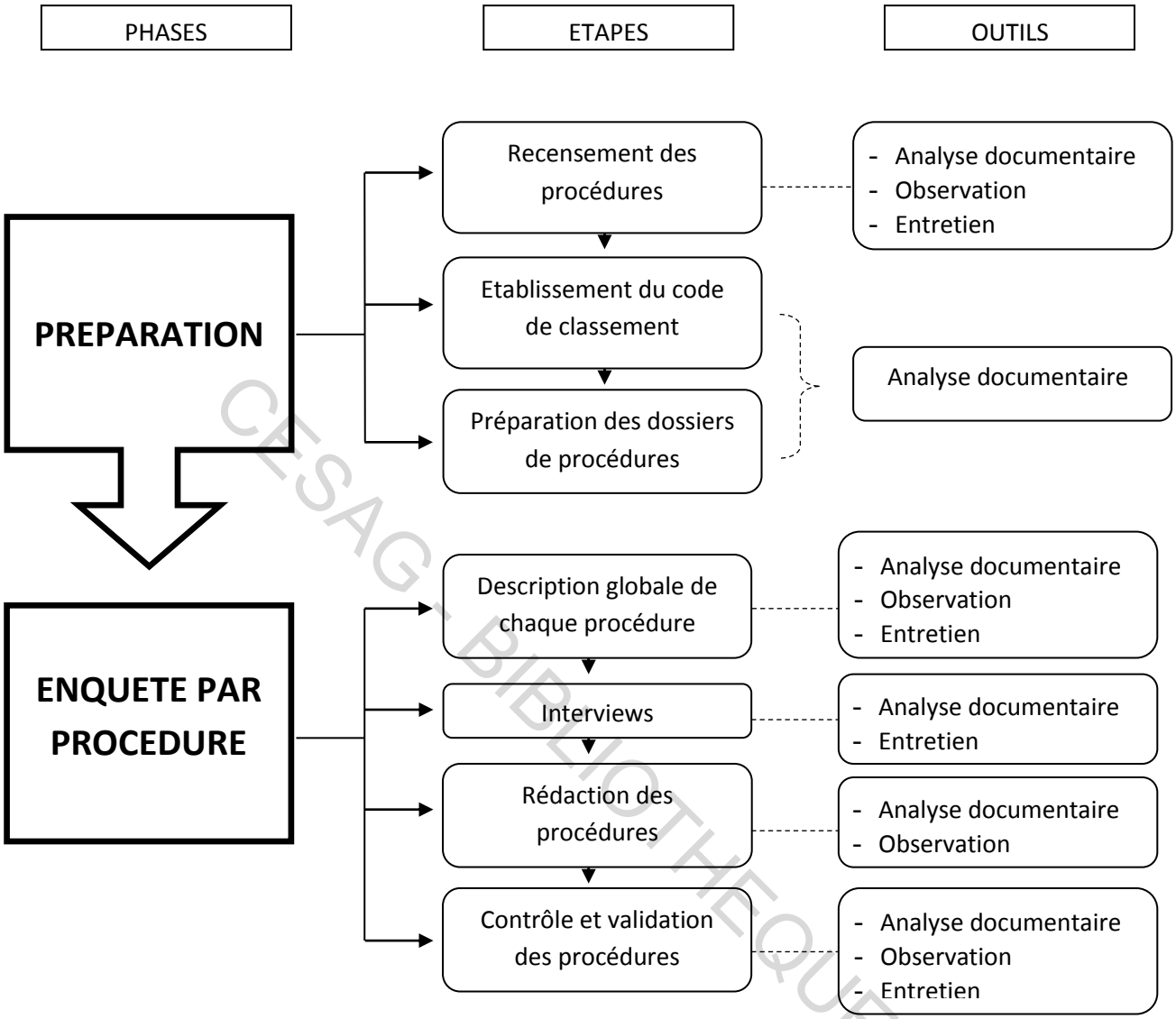
Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche et présentation de l'entité

Dans ce chapitre, nous exposons la méthodologie de la recherche que nous avons appliquée pour la conduite de notre étude. Ladite méthodologie se décline à travers le modèle d'analyse et les techniques de collectes de données. Nous ferons ensuite une présentation de l'entreprise qui nous a accueillie pour la réalisation de notre étude. Nous n'aurons pas à faire de présentation de l'existant proprement dite, car il n'existe à ce jour aucun manuel de procédures portant sur la réalisation de la clôture d'opérations immobilières au sein de la SIPRES.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1. Méthodologie de la recherche

2.1.1. Modèle d'analyse



CESAG BIBLIOTHEQUE

Source : Nous-mêmes à partir de HENRY & Al. (2001,32)

2.1.2. Technique de collecte des données

2.1.2.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire est le traitement intellectuel du document : elle consiste à présenter sous une forme précise et concise des données caractérisant des informations contenues dans un document.

Pour cela, il faut :

- appréhender le contenu total du document ;
- s'assurer de la maîtrise du sujet du document ou avoir recours à des dictionnaires, ou à des personnes-ressources ;
- recourir à des outils d'aide à la traduction, pour éviter les problèmes inhérents au langage naturel (polysémie, synonymie, mots de la même famille, masculin/féminin, singulier/pluriel,...).

Il s'agit de puiser les informations utiles à l'objet de la recherche dans des documents déjà établis à des fins particulières : archives, recensements, rapports, documents divers. L'analyse documentaire est une opération cruciale et vitale pour une utilisation optimale de l'information. Pour que les importants stocks d'information produits dans le monde puissent être utilisés de façon efficiente et optimale, il est nécessaire qu'ils soient traités et organisés. L'accès à l'information dépend du niveau d'organisation de celle-ci. Non organisées ou mal organisées, les informations perdent en utilité au fur et à mesure que la taille des fonds documentaires augmente.

L'analyse documentaire permet de répondre essentiellement à deux questions :

- De quoi parle le document ?
- Comment peut-il être interrogé ?

L'analyse documentaire est donc une opération primordiale dans l'organisation de l'information. Elle vise à faire gagner du temps aux lecteurs qui ne peuvent pas tout lire et qui ont besoin de repères. L'analyse leur permet de prendre connaissance de l'information de façon condensée, de trier et de choisir ce qu'ils vont lire intégralement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.2.2.Entretien

L'entretien est une technique qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, récits, témoignages…) sur des thèmes préalablement définis dans le but de les analyser. C'est l'un des outils de collecte d'informations les plus utilisés. L'entretien vise à collecter des données et à mettre au jour certains indicateurs qui permettront de vérifier ou non des hypothèses établies, mais aussi d'émettre de nouvelles hypothèses.

Les entretiens peuvent être menés de différentes manières, en fonction du type d'information que l'on souhaite obtenir, du type et du nombre de personnes à interviewer. Il existe donc principalement trois (03) types d'entretien : le directif, le semi-directif et le libre.

Le type d'entretien que nous avons employé est celui de « l'entretien semi-directif ». Son principe repose sur des thèmes spécifiés à l'avance, avec des questions assez générales et ouvertes en début d'entretien et plus précises par la suite.
Il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. Dans ce type d'entretien, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes guides, relativement ouverts, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas nécessairement toutes les questions dans l'ordre qu'il avait défini au départ et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Le chercheur laisse le libre champ à l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recadrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.

Les interviews ont été réalisées auprès des responsables des directions impliquées dans le déroulement des opérations immobilières à la SIPRES, à savoir la Direction des Opérations, la Direction Commerciale, la Direction Technique, la Direction Juridique, la Direction Foncière, la Direction des Finances et la Direction Comptable. Ces interviews ont pour finalité l'obtention d'une liste d'informations à mettre en exergue pour la clôture des opérations immobilières, mais aussi d'une liste des documents à réunir pour effectuer cette tâche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.2.3.Observation participante

En parlant l'observation, Pierre BENEDETTO disait « *quel que soit le domaine exploré, le but de toute observation est de réaliser dans un premier temps une image précise d'un phénomène* »[3].

L'observation vise à appréhender de l'intérieur le déroulement des événements afin de mieux les expliquer. Elle permet de rassembler des informations sur le comportement réel à partir d'un suivi attentif des sujets observés.

L'observation participante est la méthode d'observation que nous avons choisie. Elle n'est pas à proprement parler une technique de collecte de données, mais plutôt une approche qui permet au chercheur de devenir un membre actif de la cellule étudiée. Elle facilite toutes les autres activités de collecte de données car elle crée le contact et diminue la réactivité. En intégrant l'entité, elle permet au chercheur de formuler des questions plus pertinentes et de mieux comprendre les processus, le mode de fonctionnement et les interactions sociales dans la cellule étudiée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2. Présentation de l'entité et description de l'existant

2.2.1. Présentation de l'entité

2.2.1.1.La SIPRES

La Société Immobilière de la Presqu'île, plus connue sous l'appellation de SIPRES est une entreprise de promotion immobilière. Présente sur la scène immobilière depuis une vingtaine d'années, la SIPRES se veut le gage de la qualité dans un secteur où son expérience n'est plus à démontrer. Créée en mars 1990, la SIPRES est une société anonyme au capital social de 500 millions de francs CFA. Dans un secteur hautement concurrentiel et évolutif, la société s'est assignée pour principaux objectifs :

- D'offrir des logements de qualité à un juste prix.
- De contribuer à la réduction du déficit de logements qui persistait au Sénégal et plus particulièrement à Dakar
- Participer à la création d'emplois dans le secteur du bâtiment et des travaux publics

[3] Pierre BENEDETTO, 2007, Méthodologie pour psychologues, De Boeck, page 26

Les activités de la SIPRES en tant que promoteur immobilier rassemblent les notions de « land developer » et de « building developer » décrites précédemment. En effet, la SIPRES, à partir de terrains acquis, réalise des programmes de construction de logements, qu'il s'agisse de villas ou d'appartements. Elle propose également des parcelles viabilisées prêtes à la construction. Elle a à son actif la réalisation de plusieurs programmes immobiliers, avec près de 1000 logements construits et plus d'une cinquantaine de parcelles viabilisées.

Afin d'atteindre ses objectifs, la Direction Générale a sous ses indications plusieurs directions et services compétents. Comme leur désignation l'indique, le Service Juridique et le Service Foncier accompagnent la Direction Générale sur tous les aspects juridiques et fonciers liés à ses activités. La Direction des Opérations coordonne la conception et la réalisation des opérations. Le Service Technique est chargé du suivi technique des opérations, au côté du maître d'œuvre désigné. De son côté, la Direction Commerciale analyse la demande du marché, et une fois les opérations montées, elle en assure la commercialisation. La Direction Administrative et Financière quant à elle assure toutes les fonctions liées à la tenue de la comptabilité et à la gestion du ressources humaines et financières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.1.2.La Direction des Opérations

Durant notre période d'immersion, nous avons principalement travaillé au sein de la Direction des Opérations. Cette direction peut être considérée comme le « coordonnateur de projet », compte tenu des missions qui lui sont attribuées. En effet, la Direction des Opérations intervient dans toutes les étapes de la vie des projets immobiliers au sein de la SIPRES. Elle réalise le montage des opérations et élabore avec le maître d'œuvre les avant-projets. Une fois l'opération clairement définie, elle monte les dossiers nécessaires à l'attribution des différents permis et autorisations requis. Durant la phase de réalisation, elle suit l'avancement technique et commercial de l'opération, en veillant à l'exécution correcte des budgets affectés. Après la livraison des produits de l'opération, elle veille à l'obtention du certificat de conformité et réalise la clôture d'opérations qui permet d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés.

2.2.2. Description de l'existant

La SIPRES dispose d'importantes ressources humaines qualifiées et comptant à leur actif de nombreuses années d'expérience dans la promotion immobilière.

Cependant, malgré les ressources humaines compétentes dont elle a su se doter, la SIPRES n'est pas en mesure de réaliser la clôture de ses opérations. Cela s'explique d'une part par un manque de ressources humaines affectées à cette tâche. En effet, comme nous l'avons précédemment dit, la clôture d'opérations nécessite beaucoup de recherches et est chronophage. Or, avec l'enchainement des opérations de grande envergure, il a été difficile à la SIPRES d'effectuer cette tâche importante. D'autre part, la SIPRES ne dispose pas non plus de procédures pour lui permettre de réaliser ses clôtures d'opérations. Nous nous proposons donc de rédiger les procédures nécessaires afin de combler le vide existant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les deux chapitres ci-dessus étudiés nous fournissent une vision assez large de certains éléments, tout en facilitant la compréhension du domaine d'application de notre thème. Tout d'abord, cette partie nous a permis de mieux cerner la notion même de manuel de procédures et de mieux en saisir l'importance au sein de l'entreprise. Ensuite, elle nous a permis d'appréhender les projets de manière générale, et plus précisément leurs caractéristiques, leur cycle de vie et l'importance de la clôture. Enfin, nous avons pu établir le parallèle entre les projets et les opérations immobilières, et dresser le portrait de l'entreprise dans laquelle nous avons développé le thème de notre étude.

Ainsi outillés, nous sommes maintenant en mesure de nous lancer dans la rédaction des procédures de clôtures d'opérations immobilières proprement dites. La rédaction desdites procédures se déclinera en deux (02) phases : les procédures de clôture provisoire et les procédures de clôture définitive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : **LE MANUEL DE PROCEDURES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette partie nous permet de concevoir le manuel de procédures pour la clôture de projets immobiliers. Ces clôtures se déroulent en deux phases, en fonction des différentes réceptions effectuées par le client.

La réception consiste en une approbation par l'acheteur du bien immobilier tel qu'il est réalisé, même si à cette occasion, l'acheteur a le droit d'émettre certaines réserves. La procédure de réception est scindée en deux phases, à savoir la réception provisoire et la réception définitive.

De ce fait, cette partie s'articulera autour de deux chapitres regroupant les procédures à appliquer tout d'abord lors de la clôture provisoire, puis lors de la clôture définitive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Les procédures de clôture provisoire

Dans ce chapitre, nous présentons les procédures à appliquer lors de la première phase de la clôture d'un projet immobilier, à savoir la clôture provisoire.

La clôture provisoire intervient après la prise de possession par le client, qui est précédée par la réception des ouvrages par le maître d'ouvrage. Son but est tout d'abord de présenter la carte d'identité du projet. Mais surtout, il est question pour les intervenants de faire le point sur toutes les activités réalisées. Ainsi, chaque service ou direction impliqué(e) lors de l'exécution du projet doit fournir une note récapitulative des informations traitées par lui (elle).

C'est également au cours de la clôture provisoire que sont réalisés les audits du projet, audits au terme desquels sont consignés les suspens à lever.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1. La clôture du maître d'œuvre

3.1.1. La note de clôture du maître d'œuvre

a) La présentation de l'opération

Le maître d'œuvre doit présenter l'opération pour laquelle ses services ont été réquisitionnés. Dans sa présentation, il doit mentionner :

- La situation
- La programmation
- Les lots
- La durée des travaux

b) L'arrêté des comptes

Non seulement le maître d'œuvre veille à la conduite technique de l'opération, mais il effectue également le suivi des décomptes. En effet, avant qu'ils ne soient transférés au maitre d'ouvrage, le maître d'œuvre reçoit et valide tous les décomptes de l'opération. Aussi, pour la clôture du projet, ce dernier constitue un repère essentiel pour la synthèse des dépenses techniques de l'opération.

Pour ce faire, il doit fournir :

i. Le décompte final de chaque marché ou bon de travaux

Ce document retrace l'exécution financière de chaque marché ou BT, à partir de tous les décomptes dont il a fait l'objet. Il permet également d'obtenir la situation de l'avance de démarrage (AVD) et des différentes retenues effectuées. Il s'agit en fait de la facture définitive qui permet de faire le solde de tous comptes ; il doit être transmis par l'entreprise et approuvé par le maitre d'œuvre puis le maitre d'ouvrage.

ii. Le décompte général définitif de l'opération

Il s'agit d'un tableau récapitulatif de tous les marchés et BT exécutés. Il permet d'obtenir la synthèse de tous les décomptes validés par le maître d'œuvre. Les dépenses sont regroupées par corps d'état eux-mêmes rassemblés dans les différents lots du projet (viabilisation, construction, honoraires)

iii. L'état des retenues :

A partir des décomptes finaux, le maître d'œuvre doit établir le résumé des AVD libérées pour le projet. Ensuite, il doit faire le point sur les retenues effectuées (garantie, bureau de contrôle, assurance, compte Prorata). Enfin, le maître d'œuvre doit donner le solde des AVD à récupérer et des retenues de garanties à restituer.

c) Note de conformité des travaux

Comme son nom l'indique, cette note indique si les ouvrages réalisés ont été exécutés conformément au cahier des prestations techniques particulières (CPTP). Elle doit être formulée par lots, en revenant sur le descriptif prévisionnel des ouvrages, les travaux mentionnés dans les marchés/BT et le descriptif des travaux effectifs.

d) Les difficultés rencontrées

Le maître d'œuvre doit présenter les difficultés rencontrées durant la mise en œuvre du projet. Il doit préciser les origines de ces obstacles, les stratégies de résolution et leur impact sur le déroulement du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°	Procédure	Sous-procédure	Responsable	Intervenants	Documents nécessaires	Activité 1	Activité 2	Activité 3
XXX	Clôture provisoire	Clôture du maître d'œuvre	MOE	- Entreprises de travaux	- Plans de masse - Plans cadastraux - CPTP - Les décomptes de l'opération - Les PV de réception avec les entreprises	Le MOE présente l'opération en revenant sur : - La situation - La programmation - Les lots - La durée des travaux	Le MOE procède à l'arrêté des comptes du projet. A terme, il doit fournir : - Le décompte final de chaque marché ou BT - Le décompte définitif de l'opération - L'état des retenues	La note de conformité indique si les travaux réalisés sont conformes aux ouvrages au descriptif prévisionnel et aux travaux décrits dans les marchés/BT Le MOE fait également le point sur les difficultés rencontrées durant la mise en œuvre du projet, en précisant leur origine, les stratégies de résolution et leur impact sur le projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2. La clôture du maître d'ouvrage

Le maître d'ouvrage est le commanditaire du projet. Mais sa tâche ne se limite pas qu'à l'expression du besoin. Le MOE conçoit l'opération en fonction de ses attentes, élabore le budget, et établit le calendrier du projet. De même, il est certes vrai que le MOE est chargé de l'exécution des travaux, mais le MOA se doit de suivre l'évolution du MOE.

Ce sont donc toutes les actions menées qui doivent être passées en revue lors de la clôture de l'opération, et ce sur les plans administratifs, juridiques, fonciers, financiers, etc…

3.2.1. La note de clôture administrative

Elle regroupe trois (03) principales rubriques.

a) L'autorisation de lotir et/ou de construire

On parle aussi de permis de lotir et/ou de construire. Ce document est primordial à la mise en œuvre du projet, car comme son nom l'indique, il autorise son détenteur à procéder à la réalisation des ouvrages qui y sont mentionnés.

Dans la rubrique qui lui est destinée, les informations à retrouver sont :

- La date de délivrance de l'autorisation
- Le signataire de l'autorisation
- Les ouvrages faisant l'objet de l'autorisation
- Le document physique original

b) Le certificat de conformité

Une fois les travaux achevés, les institutions compétentes, en l'occurrence les services d'urbanisme, procèdent à une vérification des travaux, au regard des ouvrages décrits dans l'autorisation de lotir et/ou de construire. Si les travaux sont jugés respectueux des dispositions mentionnées dans ladite autorisation, le certificat de conformité est alors délivré.

Dans le cadre de la clôture du projet, les renseignements requis sur le certificat de conformité sont :

- La date de délivrance du certificat
- Le signataire du certificat
- Les ouvrages jugés conformes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Les observations émises par le signataire

c) Les assurances

Deux (02) types d'assurance sont nécessaires à la conduite d'une opération immobilière. Il s'agit de l'assurance "*Tous Risques Chantier* ", encore appelée "*TRC*", et de l'assurance *décennale.*

Dans la note administrative, les informations suivantes doivent être mises en exergue pour chaque type d'assurance :

- Le numéro de la police d'assurance
- La date de signature de la police
- Les dates d'effet et d'expiration
- Le montant de la police souscrite
- Les garanties
- Les franchises

En cas de recours à un avenant, seront également notés :

- L'objet de l'avenant
- La date de signature de l'avenant
- Les dates d'effet et d'expiration
- Le montant de l'avenant
- Les garanties
- Les franchises

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.2. La note de clôture juridique

Cette section revient sur les aspects juridiques du projet, notamment les contentieux et les entités juridiques créées.

a) Les contentieux

Lors de le conduite du projet, des litiges peuvent survenir avec des fournisseurs, des clients, ou encore pour des questions foncières. Il importe donc de répertorier les contentieux qui ont été portés devant les juridictions, ainsi que les issues qui y ont été trouvées.

b) Les entreprises créées

Pendant la phase de conception, connue ici sous le nom de définition du programme, un des points traités est le choix du maître d'ouvrage. En cas de désignation d'un maître d'ouvrage différent de la SIPRES, une entreprise est créée pour la assurer la gestion et la conduite du projet.

Pour la clôture provisoire de l'opération, le maitre d'ouvrage doit faire le point sur la situation juridique et fiscale de l'entité créée, en fournissant son identité, sa date de création et son objet. Il doit également être précisé ce qu'il adviendra de cette entité après la clôture définitive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.3. La note de clôture foncière

Au cœur de toute opération immobilière se trouve la substance sans laquelle aucune activité n'aurait pu être menée : le terrain. La gestion du foncier se fait dans toutes les étapes de la vie du projet, dès l'instant que le terrain sur lequel est réalisé est en cause. Ainsi, lors de la clôture de l'opération, le MOA doit revenir sur les faits marquants de la vie foncière du projet.

a) Les achats fonciers et leur formalisation

Il faut ici dresser l'historique des titres fonciers concernant l'opération: leur provenance, leur évolution, les différents morcellements doivent être répertoriés.

b) Les charges

Nous l'avons déjà dit, la mise en œuvre d'un projet immobilier nécessite la mobilisation d'importantes ressources financières. En cas de recours à un emprunt, l'institution financière prêteuse exige des garanties. Bien des fois, les garanties données sont des biens fonciers appartenant à l'emprunteur à titre d'hypothèque. De ce fait, de nouvelles charges sont affectées à ces titres fonciers.

Lors de la clôture, le MOA doit identifier toutes les charges qui ont été assignées aux titres fonciers objets de l'opération. Ces charges sont obtenues à partir des Etats de droit réel réquisitionnés auprès de la Conservation Foncière.

c) Les poches de terrain

On entend par poches de terrain l'ensemble des surfaces restantes après la réalisation des biens de l'opération. Ces poches doivent être identifiées et évaluées. Si elles s'avèrent importantes, elles pourront être utilisées pour des opérations futures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°	Procédure	Sous-procédure	Responsable	Intervenants	Documents nécessaires	Activité 1	Activité 2	Activité 3
XXX	Clôture provisoire	Clôture administrative, juridique et foncière	MOA	- Service juridique - Service foncier - Direction des opérations	- Autorisations de lotir et/ou construire - Certificat de conformité - Contrats d'assurance - Actes de vente - Titres fonciers - Etats de droit réel - Plans de masse - Plans cadastraux	La note administrative est rédigée par le Directeur Juridique. Elle doit renfermer des informations sur les éléments suivants : - Les autorisations de lotir et/ou construire - Les certificats de conformité - Les assurances (TRC et décennale)	La note juridique doit faire état : - des contentieux (fournisseurs, clients, fonciers) - des entreprises créées	Dans la note foncière, le Directeur Foncier retrace la vie du projet à partir des achats fonciers. Il fait également le point sur les charges qui ont pesé et/ou qui pèsent sur le terrain du projet. Enfin, il identifie les poches de terrain

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.4. La clôture commerciale

La Direction Commerciale est responsable de la visibilité du projet face au public. Elle est également en charge de la commercialisation de produits du projet. La Direction Commerciale joue un rôle fondamental dans l'exécution du projet, car c'est grâce à elle qu'est mobilisée une importante partie des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des travaux. C'est donc dire que les informations échangées au sein de cette cellule sont des points clés de la clôture de l'opération.

a) La vérification commerciale

La vérification commerciale permet d'examiner l'exactitude du fichier de suivi du client à partir du dossier physique. Les informations erronées doivent être alors corrigées afin de retranscrire la situation exacte du dossier du client.

i. Vérification des dossiers clients

- Le numéro du dossier
- Le contrat signé
- Le cahier de charges signé
- Les reçus de versements
- La copie de la pièce d'identité
- L'attestation de solde
- L'attestation de prise de possession
- Le PV de remise des clés

ii. Vérification des contrats

- Date de signature
- Signature du client
- Décomposition des APF

iii. Vérification des APF (contrat, surplus, modifications)

- Date d'émission de l'APF
- Désignation de l'APF
- Montant de l'APF

CESAG - BIBLIOTHEQUE

iv. Vérification des versements

- Date des versements
- Montants
- APF réglé

b) Les documents à fournir

Une fois la vérification achevée, la Direction Commerciale doit mettre à la disposition de la Direction des Opérations les éléments suivants :

- La fiche des prix de l'opération
- Les dossiers des clients
- Les fichiers de suivi de client

Les deux (02) derniers éléments seront utilisés pour la réalisation de l'audit commercial et comptable.

c) La note de clôture commerciale

Cette note résume la vie commerciale de l'opération. Pour ce faire, le Directeur Commercial doit y inclure six (06) éléments clés.

i. La commercialisation et la réalisation des ventes

Les dates suivantes doivent être précisées :

- Date de début de commercialisation
- Date de réalisation de la première vente
- Date de réalisation de la dernière vente

ii. Les désistements

Pendant la commercialisation des produits de l'opération, certains clients ayant fait des réservations sont revenus sur leur décision d'achat. Il importe donc d'analyser le nombre de désistements et les sommes remboursées. L'un des principaux éléments à examiner dans cette rubrique est la cause des désistements. En effet, il est essentiel de déceler les raisons qui ont poussé un client réservataire à renoncer à l'acquisition du bien. Il importe également de déterminer l'impact de ces désistements sur le projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

iii. Les différends

Au cours de la mise en œuvre du projet, il arrive quelques fois que surviennent des désaccords entre les clients et le MOA. Dans sa note de clôture, la Direction Commerciale doit donc faire le point sur les différends survenus, leurs causes, et les stratégies adoptées pour sortir de ces situations. Les tournures des différends devront également être précisées, c'est-à-dire que la note devra préciser si les différends ont tous été résolus de manière consensuelle, ou si certains d'entre eux ont été portés devant les tribunaux.

iv. Les livraisons

Concernant les livraisons, les informations suivantes seront requises :

- Date de livraison prévisionnelle
- Date de la première livraison
- Date de la dernière livraison
- Retards de livraison (durées moyenne, minimale et maximale).

v. Les difficultés rencontrées

Les contrariétés rencontrées lors de la commercialisation de l'opération devront être recensées, ainsi que leurs origines et leur influence sur le déroulement commercial et général du projet.

vi. Le récapitulatif des clients

Ce tableau présente la synthèse de toutes les villas commercialisées dans le cadre du projet. Il permet d'obtenir le chiffre d'affaires attendu, les règlements effectués, les soldes des villas et la situation des mutations sur l'opération.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°	Procédure	Sous-procédure	Responsable	Intervenants	Documents nécessaires	Activité 1	Activité 2	Activité 3
XXX	Clôture provisoire	Clôture commercial	MOA	- Direction Commerciale	- Dossiers clients - Fiche des prix	Les agents de la Direction Commerciale vérifient l'exactitude du fichier de suivi des clients à partir des documents renfermés dans les dossiers de ces derniers. Les points concernés sont : - Les dossiers clients (tous les documents requis doivent y figurer) - Les contrats - Les APF - Les versements	Le Directeur Commercial met à la disposition des agents de la Direction Commerciale les documents qui seront archivés une fois la clôture achevée. Ce sont : - La fiche des prix - Les dossiers clients - Le fichier de suivi des clients	Le Directeur Commercial rédige la note de commerciale pour la clôture provisoire de l'opération. Ladite note doit donner des informations sur : - La commercialisation et la réalisation des ventes - Les désistements - Les livraisons - Les différends - Les difficultés rencontrées La note commerciale doit également comporter le récapitulatif des clients

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.5. La clôture technique

Lors de cette étape, le Service Technique a pour mission de rassembler les documents liés aux travaux techniques. En tant que principale interface entre le MOA et le MOE, il lui incombe également la mission de dresser un récapitulatif des dépenses techniques réalisées pour la viabilisation, la construction et les honoraires du projet, ceci au regard du budget préétabli.

a) La vérification des dépenses techniques

Les agents du Service Technique doivent vérifier que tous les éléments justifiant l'exécution des travaux en leur possession sont enregistrés de manière correcte et exhaustive.

i. Vérification de l'enregistrement des marchés et des BT

Les éléments à contrôler sont :

- les numéros de marchés et de BT
- la date de signature
- la durée des travaux

ii. Vérification des demandes de règlement d'AVD et de décompte

Les éléments à examiner sont :

- La date de réception de la demande d'AVD
- La date de validation de la demande de règlement de l'AVD par la Comptabilité
- Le pourcentage et le montant de l'AVD
- La date de réception du décompte
- La date de validation de la demande de règlement par la Comptabilité
- Le montant brut du décompte
- Le montant des retenues (AVD, garantie, bureau de contrôle, assurance, compte Prorata, IRPP, autres avances, pénalités de retard)
- Le montant net à payer du décompte

CESAG - BIBLIOTHEQUE

iii. Vérification des achats

Les achats réalisés doivent eux aussi être enregistrés. Les éléments à contrôler sont :

- les dates des DA et/ou BC
- le nom du fournisseur
- la désignation de l'achat effectué
- le montant de l'achat

b) Les documents à rassembler

Afin de mener à bien sa tâche de supervision des travaux, le MOA utilise de nombreux documents. Ces documents permettent de retracer l'exécution technique du projet et doivent être rassemblés pour vérification et archivage une fois les activités achevées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

i. Les plans

La réalisation d'un projet immobilier ne peut se faire sans les différents plans servant d'esquisse à l'exécution des travaux. Aussi, quand survient la clôture de l'opération, le Service Technique doit rassembler et lister tous les plans utilisés. Il s'agit :

- des plans architecturaux;
- des plans béton armé visés ;
- des plans d'exécution ;
- des plans de récolement ;
- des plans des sociétés concessionnaires (SENELEC, ONAS, SDE/SONES, SONATEL).

ii. Les procès-verbaux

Un procès-verbal, communément appelé PV, est l'acte d'un officier de justice, d'un agent assermenté, constatant un fait, un délit. De manière générale, il s'agit d'un compte-rendu qui retranscrit des constatations, des déclarations ou une situation.

Du point de vue technique, les PV constituent une source d'information considérable, car ils permettent de retranscrire les décisions prises lors des réunions et les actions menées sur le chantier. De ce fait, il est donc important de rassembler tous les PV élaborés pendant l'exécution du projet.

Nous avons donc:

- Les PV de chantier
- Les PV de réception par lot
- Les PV de réception client

iii. Les autres documents

En dehors des plans et des PV, d'autres documents sont utilisés pour la mise en œuvre technique. Ce sont :

- Les décomptes définitifs produits par le maitre d'œuvre: ils doivent être validés par le Directeur Technique
- La note de clôture du maître d'œuvre : il revient au Service Technique la tâche de récupérer auprès du maître d'œuvre sa note de clôture. Le maitre d'ouvrage doit également viser/ valider ladite note
- Les décomptes et DR de l'opération : une fois la vérification technique terminée, les décomptes et autres demandes de règlement doivent être collectés et classés par lot
- Le CPTP : il s'agit d'un devis descriptif qui rassemble les clauses techniques
- Le descriptif par lot
- La note sur la levée des réserves avec les entreprises : les réserves ici concernées sont celles qui ont été observées lors de la réception des travaux

CESAG - BIBLIOTHEQUE

c) <u>La note de clôture technique</u>

Cette note doit retranscrire les grandes lignes de la vie du projet du point de vue technique. Pour ce faire, le Directeur Technique doit y inclure quatre (04) éléments principaux.

i. La présentation technique de l'opération

Ici les éléments qui doivent apparaître sont tout d'abord les dates cruciales techniques, à savoir les dates de début et de fin des travaux. La date de début des travaux est consignée dans le PV d'ouverture du chantier. La date de fin des travaux est obtenue à partir des PV de réception des travaux.

Pour la présentation technique de l'opération, il est très important de faire ressortir la liste des corps d'état du projet, afin de déterminer quels types de travaux ont été exécutés sur le projet.

ii. le point sur les retenues

Dans sa note finale, le Directeur Technique doit signifier quel est le montant total des retenues effectuées, aussi bien pour la garantie que pour le bureau de contrôle, les assurances et le compte Prorata.

Pour les retenues de garantie, il doit également spécifier les sommes qui ont déjà été libérées et le solde des retenues à restituer.

iii. Les difficultés rencontrées

Comme le titre l'indique, cette partie est destinée aux difficultés auxquelles le Service Technique a été confronté tout au long de la conduite du projet. Aucun élément n'est à négliger. En effet, tout facteur ayant eu un impact sur la planification établie doit être consigné. Cette partie joue un rôle important, car en tenant compte des contraintes rencontrées, elle permettra à tous les acteurs de mieux appréhender les aspects techniques pour la réalisation des prochaines opérations.

iv. Le récapitulatif de l'exécution technique

Après la vérification des dépenses, le Service Technique doit mettre sur pied le récapitulatif de l'exécution technique. Ce tableau permet :

- de visualiser les montants des marchés et BT signés, ainsi le que le montant total des achats réalisés
- de confronter les dépenses effectuées au budget adopté pour le projet et d'évaluer ainsi les écarts
- de mettre en exergue les travaux supplémentaires et les travaux modificatifs
- d'obtenir le solde des travaux à partir des dépenses prévues et du niveau de réalisation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°	Procédure	Sous-procédure	Responsable	Intervenants	Documents nécessaires	Activité 1	Activité 2	Activité 3
XXX	Clôture provisoire	Clôture technique	MOA	- MOE - Service technique	- Demandes de règlement de l'opération - DA et BC - Bons de livraison - PV	Les agents du Service Technique du MOA doivent s'assurer de l'exactitude de l'enregistrement des dépenses techniques. Les points concernés sont : - L'enregistrement des marchés et des BT - Les demandes de règlement d'AVD et de décompte - Les achats (DA et BC)	Le Directeur Technique doit remettre au Directeur des Opérations: - Les décomptes définitifs du MOE visés par le Directeur Technique - La note de clôture du MOE - Les plans (architecturaux, BA, exécution, récolement etc…) - Les PV (de chantier, de réception, etc…) - Les décomptes et DR de l'opération - Le descriptif par lot	Le Directeur Technique rédige la note technique pour la clôture provisoire de l'opération. Ladite note doit donner des informations sur : - La présentation technique de l'opération (les lots, la durée des travaux) - Les retenues effectuées - Les difficultés rencontrées Le Directeur Technique doit également intégrer à la note de récapitulatif de l'exécution technique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.6. La clôture comptable et financière

a) Les documents à fournir

Ces documents seront utilisés pour la réalisation des audits du projet. Ce sont :

- Les tirages de la comptabilité
- Le récapitulatif des AVD
- Le récapitulatif des RG

b) La note finale comptable et financière

i. Le financement

La réalisation d'un projet nécessite la mobilisation de ressources financières. La Direction des Finances étant responsable des activités relatives à la mobilisation et à la gestion des fonds, il lui incombe donc la charge de fournir les informations sur le mode de financement de l'opération. Il s'agit ici de dire si le projet a été financé par les fonds propres, ou si le MOA a eu recours à des crédits.

En cas financement externe, les éléments suivants devront être inclus :

- Le montant de l'apport du MOA
- Le(s) montant(s) du (des) crédit(s) obtenu(s)
- L'objet du crédit
- La durée de remboursement
- Le taux d'intérêt
- Le montant des intérêts reversés

ii. Les autres charges de l'opération

En dehors des intérêts reversés, le Directeur des finances doit également faire le point sur les autres frais et honoraires qui ont été réglés pour le compte du projet. Il s'agit en l'occurrence ;

- des frais d'acquisition : il est ici question du prix et des autres frais relatifs à l'acquisition du terrain sur lequel le projet a été réalisé
- des frais administratifs : ce sont les dépenses relatives à l'obtention des documents administratifs tels que les autorisations et permis de lotir et/ou construire, les dépenses liées aux réceptions des autorités, etc…

CESAG BIBLIOTHEQUE

- des honoraires des notaires : il s'agit de dépenses telles que les frais d'ouverture de crédit, les frais de cantonnement, les frais de mains levées, les droits d'enregistrement, les frais de morcellement, etc…
- des dépenses de commercialisation
- des honoraires des avocats (le cas échéant)
- des redevances locatives (en cas de bail)
- des frais d'huissier (le cas échéant)

iii. Le solde des comptes d'AVD et des retenues

Ici, nous devrons faire le point entre retenues et les dépenses effectuées. Pour ce faire, le Directeur Comptable doit exposer :

- Pour les AVD
    - Le montant des AVD libérées pour le projet
    - Le solde d'AVD qui n'a pas été récupéré
- Pour les retenues de garantie
    - Le montant des retenues effectuées
    - Le montant des RG libérées
    - Le solde des RG à libérer
- Pour le bureau de contrôle
    - Le montant des retenues effectuées
    - Le montant des marchés pour le bureau de contrôle
    - Le solde du bureau de contrôle
- Pour les assurances
    - Le montant des retenues effectuées
    - Le montant des assurances souscrites (primes initiales et avenants)
    - Le solde des assurances
- Pour le compte Prorata
    - Le montant des retenues effectuées
    - Le montant des sommes reversées pour les dépenses communes du chantier
    - Le solde du compte Prorata

CESAG - BIBLIOTHEQUE

iv. Les difficultés rencontrées

L'application comptable et financière englobe un grand nombre d'activités et de missions à réaliser. Certains facteurs ont pu entraver le bon déroulement de ces activités, entrainant ainsi des conséquences sur l'exécution même du projet. Tous ces éléments sont à répertorier, tout en faisant état de leurs causes et de leurs incidences respectives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°	Procédure	Sous-procédure	Responsable	Intervenants	Documents nécessaires	Activité 1	Activité 2
XXX	Clôture provisoire	Clôture comptable et financière	MOA	- Direction des Finances - Direction des Opérations	- Dossiers de financement - Le récapitulatif des AVD - Le récapitulatif des RG - Les notes d'honoraires	Le Directeur Comptable et le Directeur des Finances doivent fournir au Directeur des Opérations les documents suivants : - Les dossiers de financement de l'opération - les grands livres comptables de l'opération - Le récapitulatif comptable des AVD - Le récapitulatif comptable des RG	Le Directeur Comptable et le Directeur des Finances rédigent la note comptable et financière pour la clôture provisoire de l'opération. Ladite note doit comporter les rubriques suivantes : - Le financement - Les autres charges de l'opération (frais d'acquisition, frais de gestion, frais administratifs, redevances locatives, dépenses de commercialisation, honoraires des notaires et avocats, etc…) - Les soldes de comptes d'AVD et de retenues - Les difficultés rencontrées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.7. La clôture provisoire de l'opération

a) Les audits de l'opération

i. L'audit technique et comptable

Le but de cette manœuvre est de vérifier le niveau de réalisation des travaux et les dépenses techniques effectuées. L'audit technique et comptable se déroule de la manière suivante ;

- **Vérification de l'exécution des marchés et BT :**

Une fois tous les décomptes du marché ou du BT enregistrées, apparaissent le solde et l'avancement des travaux, ainsi que le solde de récupération de l'AVD.

Le marché ou le BT est considéré comme dûment exécuté si :

- les soldes de travaux et de récupération d'AVD sont nuls
- l'état d'avancement des travaux est de 100%.

Si tel n'est pas le cas, le marché ou le BT est consigné dans le rapport d'audit préliminaire comme l'un des suspens à lever lors de la clôture définitive.

- **Vérification de la comptabilisation**

La comptabilisation des décomptes et des achats doit être vérifiée à partir de la comptabilité. Pour ce faire, les éléments de dépenses enregistrés dans le tableau d'exécution (décomptes, factures et achats) doivent être confrontés aux charges enregistrées dans les livres analytiques. Il existe alors deux (02) situations possibles :

- Des éléments ne se retrouvent pas dans la comptabilité
- Des charges inscrites en comptabilité ne sont pas enregistrées par le Service Technique

Dans les deux (02) cas ci-dessus mentionnés, les anomalies relevées doivent être consignées dans le rapport d'audit provisoire avec les suspens à lever lors de la clôture définitive.

ii. L'audit commercial et comptable

Cette tâche vise à examiner la conformité des dossiers clients et des produits attendus de l'opération. L'audit commercial et comptable se déroule en trois (03) étapes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Vérification des dossiers clients**

Tout comme la vérification faite lors du point commercial, celle-ci a pour but de s'assurer que les dossiers clients sont complets. Les éléments suivants doivent être retrouvés :

- Le numéro du dossier
- Le contrat signé
- Le cahier de charges signé
- La copie de la pièce d'identité
- L'attestation de solde
- L'attestation de prise de possession
- Le PV de remise des clés

Les pièces manquantes seront listées et consignées dans le rapport d'audit provisoire à titre de suspens.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Vérification des produits attendus**

Cette vérification se fait à partir des APF adressés aux clients et la comptabilité. Les APF retrouvés dans les dossiers des clients doivent être enregistrés, donnant ainsi le chiffre d'affaires de l'opération par année.

Les APF ne disposant pas de correspondance comptable seront considérés comme des suspens et consignés comme tels dans le rapport d'audit provisoire.

- **Vérification des recettes**

Par recettes, nous entendons les versements effectués par les clients. Leur vérification passe tout d'abord par l'analyse du fichier de suivi des clients, dans lequel tous les reçus (dates et montants des versements) doivent être enregistrés. Ensuite, les soldes d'acquisition de la villa et de travaux modificatifs (s'il y en a) doivent être examinés. Enfin, la dernière vérification concerne les comptes des clients fournis par la comptabilité, dans lesquels doivent être enregistrés les versements effectués.

Lorsque les soldes susmentionnés ne sont pas nuls, il convient alors de trouver l'explication de cette situation. Dans certains cas, les clients peuvent avoir bénéficié de remises. De telles dispositions doivent alors être inscrites dans le rapport d'audit provisoire. En l'absence de documents justifiant le solde positif du client, il faudra se référer aux comptes des clients, qui

permettront d'obtenir tous les versements effectués par ces derniers. Deux situations peuvent alors survenir :

- Le client a soldé, mais les reçus justifiant les versements ne figurent pas dans son dossier ;
- Le client n'a pas soldé son acquisition.

Quel que soit le cas qui se présente, les anomalies relevées doivent être notées dans le rapport d'audit préliminaire avec les suspens à lever lors de la clôture définitive.

b) Le rapport de clôture provisoire

Une fois toutes les précédentes sections achevées, le maitre d'ouvrage doit procéder à la rédaction du rapport de clôture provisoire. A la fin des travaux, il est important de savoir ce qui a été fait, comment cela a été fait, et surtout combien cela a couté. C'est pour cette raison que le rapport de clôture provisoire doit comporter quatre (04) parties. Tout d'abord, le MOA doit dresser une brève présentation du projet. Ensuite, il combine toutes les notes rédigées par les différents services et directions, afin de faire le point du déroulement du projet aux différents niveaux internes. Par la suite, il dresse le compte d'exploitation permettant d'avoir le bilan. Enfin, les suspens et les recommandations doivent être formulés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

i. La présentation de l'opération

La présentation de l'opération se fait en cinq (05) étapes :

- **La fiche d'identité de l'opération**

Tout d'abord, la présentation de l'opération passe par la fiche d'identité de l'opération. Cette fiche générique fait état de la programmation de l'opération, la durée des travaux et le délai de commercialisation. Elle informe également sur les principaux intervenants du projet tels que le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, les Bureaux d'Etudes Techniques (BET), le géomètre, le bureau de contrôle et les notaires.

- **Le plan de masse**

Afin d'avoir une vue d'ensemble du projet, le premier élément qui doit être retrouvé dans le rapport de clôture provisoire est le plan de masse. En effet, le plan de masse permet

d'avoir une image du terrain sur lequel a été réalisé le projet et offre une parfaite visibilité de la répartition des villas ou immeubles

- **Description sommaire de l'opération**

Après avoir renseigné la fiche d'identité, le Directeur des Opérations doit faire la description sommaire de l'opération. Cette rubrique précise la situation géographique du projet, les objectifs visés, l'assiette foncière du projet et la programmation. Pour ce qui est de la programmation, le Directeur des Opérations dresse l'historique des différentes évolutions entre la programmation initiale et la programmation réalisée, en expliquant les raisons de cette évolution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Les produits de l'opération**

Deux (02) principaux types de biens peuvent être réalisés : des logements et/ou des parcelles.

S'il s'agit de logements (villas et appartements), les biens évoqués dans la programmation doivent être détaillés. Il faudra donc préciser le type de logements et donner sur chaque type les éléments suivants :

- Le nombre de pièces
- La configuration
- La superficie
- Le prix de vente (préciser les évolutions le cas échéant)

Si les biens commercialisés sont des parcelles, la description mentionnera :

- La superficie de la parcelle standard
- Le prix de vente du mètre carré (préciser les évolutions le cas échéant)

- **Les lots**

L'ensemble des travaux réalisés doit être présenté par corps d'état séparés. Si les produits sont des parcelles, les corps d'état retrouvés seront la viabilisation et les honoraires. Si les produits sont des logements, nous aurons la construction en plus de la viabilisation et des honoraires.

ii. La compilation des notes finales

Le Directeur des Opérations doit rassembler toutes les notes finales rédigées par les différents services et directions. Lesdites notes seront insérées dans le rapport de clôture provisoire dans cet ordre :

- La note du maître d'œuvre
- Les notes administrative, juridique et foncière
- La note commerciale
- La note technique
- La note comptable et financière

Après avoir introduit les notes finales, le Directeur des Opérations doit également joindre les rapports d'audit provisoire.

iii. Le compte d'exploitation provisoire

Le compte d'exploitation de l'opération passe par la détermination de la valeur ajoutée. Celle-ci illustre ce qu'il reste après absorption des charges dépensées pour la genèse du chiffre d'affaires du projet. Ensuite on examine comment est répartie cette valeur ajoutée. On regarde quelles sont les parts revenant aux frais de gestion et le profit restant est considéré comme l'excédent brut du projet.

Le compte d'exploitation provisoire doit être dressé et comparé au compte d'exploitation prévisionnel, afin de déterminer si des écarts sont survenus entre la planification et la réalisation.

iv. Les suspens et les recommandations

- **Les suspens**

Tout au long du processus de clôture provisoire, des informations ont été requises. Dans le cas où certains de ces éléments n'ont pu être obtenus, ils doivent être consignés parmi les suspens à lever à la clôture définitive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Les recommandations**

Au regard des difficultés énumérées dans les notes finales et des constats soulevés durant le déroulement du projet, le Directeur des Opérations formule des recommandations. Il s'agit d'erreurs à éviter, d'améliorations à apporter et d'innovations à implémenter.

Les recommandations formulées doivent être orientées selon les services et les directions en fonction des tâches effectuées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°	Procédure	Sous-procédure	Responsable	Intervenants	Documents nécessaires	Activité 1	Activité 2
XXX	Clôture provisoire		MOA	- Direction des Opérations - Direction Commerciale - Service Foncier - Service Juridique - Direction des finances - Direction comptable	- Les décomptes et les DR de l'opération - Les dossiers des clients - Plan de masse de l'opération - Fiche de prix de l'opération - Descriptif des villas - Notes finales des services et directions - Rapports d'audit provisoire	Le Directeur des Opérations conduit les audits de l'opération. ➢ ***Audit technique et comptable*** - Vérification de l'exécution des marchés et des BT - Vérification de la comptabilisation ➢ ***Audit commercial et comptable*** - Vérification des dossiers clients - Vérification des produits attendus - Vérification des recettes Les anomalies relevées par les audits doivent être enregistrées dans les rapports provisoires d'audit à titre de suspens	Le Directeur des Opérations rédige le rapport de clôture provisoire. Les étapes à suivre sont : ➢ ***La présentation de l'opération*** - La fiche d'identité de l'opération - Le plan de masse - La description sommaire - Les produits de l'opération - Les lots ➢ ***La compilation des notes finales*** : les notes produites par les directions et les services sont assemblées. Les rapports d'audits provisoires sont également intégrés ➢ ***Le compte d'exploitation provisoire*** ➢ ***Les suspens et les recommandations*** - Les suspens : ici sont consignés tous les éléments qui n'ont pas pu être obtenus pour la clôture provisoire - Les recommandations sont formulées à partir des difficultés rencontrées et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

						à lever.	des constats faits durant le déroulement de l'opération

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Les procédures de clôture définitive

La clôture définitive intervient bien après la fin des travaux et la clôture provisoire, plus précisément après la réception définitive commerciale.

Selon l'article L19 de la loi n° 2009-23 du 8 juillet 2009 portant sur le code de la construction, le délai à respecter entre les deux réceptions est d'un an. Ce délai permet à l'acheteur de "tester" l'immeuble et de signaler au vendeur les défauts qu'il aurait constatés à l'usage.

La clôture définitive marque la fin du projet. Elle permet de lever les suspens de la clôture provisoire, de juger si les objectifs visés ont été atteints, et surtout de dresser le bilan du projet.
La majorité des travaux ayant été achevée, la clôture définitive est principalement le fait du maître d'ouvrage. Elle passe en revue la levée des suspens et les réserves de la réception provisoire. C'est également durant cette phase qu'est menée l'étude de satisfaction sur le projet. Au terme du processus, le rapport de clôture définitive doit être produit, et l'archivage du projet doit être réalisé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1. La levée des suspens

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, des audits sont réalisés lors de la clôture provisoire. Au terme de ces audits, les suspens constatés sont notés dans le rapport d'audit provisoire du projet. Le mot « suspens » peut renvoyer à deux (02) notions. Tout d'abord, il peut faire référence aux anomalies de procédures ou de conformité apparaissant lors de l'exécution du projet. Mais le terme « suspens » peut également désigner les éléments requis qui n'ont malheureusement pu être obtenus pendant la clôture provisoire

Lors de la clôture définitive, tous les suspens mis à jour par les audits doivent être levés. S'il s'agit d'éléments non obtenus, tous les moyens doivent être déployés afin de réunir les informations demandées. Les renseignements nouvellement acquis devront être insérés dans les rubriques qui leur sont respectivement dédiées.

S'il est question d'anomalies, les manquements constatés doivent être corrigés dans le but d'éclaircir les points d'ombre et de régulariser la situation du projet. Aussi, les actions menées pour la levée des suspens seront notées dans les rapports définitifs d'audit, ceci afin de garder une trace des retraitements et des modifications faites.

4.1.1. Les suspens techniques et comptables

Le principal suspens technique susceptible d'être décelé par l'audit technique et comptable est l'exécution partielle d'un marché ou d'un BT. En effet, nous avions énoncé dans cette section les conditions nécessaires pour juger de l'exécution intégrale d'un marché ou d'un BT, à savoir les soldes de marché/BT et de récupération d'AVD nuls et l'état d'avancement des travaux à 100%.

Si tel n'est pas le cas, le Service Technique doit alors examiner la situation du marché ou du BT et répondre aux questions suivantes :

- Le marché/BT a-t-il été résilié ?
    - Si oui la résiliation a-t-elle été faite dans les règles ?
- Les travaux interrompus ont-ils été achevés par un autre fournisseur ?
    - Si oui par qui et pour quel montant ?
- L'AVD donnée a-t-elle été entièrement récupérée ?
    - Si non, le délai de prescription pour la récupération de l'AVD est-il échu ?

En général les suspens comptables sont liés à l'absence de certains éléments tels que les décomptes ou les achats. Si un élément technique ne figure pas dans la comptabilité, les questions suivantes doivent être résolues :

- L'élément a-t-il été véritablement exécuté ?
    - Si oui a-t-il été enregistré et payé ?
- Quelle est la raison de son absence dans le livre analytique ?

Les réponses obtenues devront être inscrites dans le rapport définitif d'audit technique à titre d'actions menées.

4.1.2. Les suspens commerciaux

Les suspens commerciaux sont de deux (02) principaux ordres :

- Dossier client incomplet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Reçus de versements manquants

Dans le cas du dossier client incomplet, il faut alors retrouver les pièces manquantes (PV de remise des clés, cahier de charges, etc…) et les réinsérer dans le dossier avant de procéder à l'archivage des documents du projet. Les informations consignées dans le document retrouvé devront être renseignées dans le dossier électronique du client.

Lors de la clôture provisoire, les reçus des clients doivent être passés en revue afin de s'assurer que les montants versés correspondent au prix de vente du bien (logement ou parcelle). Si l'un des reçus n'est pas retrouvé, il incombe à l'agent responsable de la clôture définitive la tâche de se rapprocher de la Comptabilité. Celui-ci permettra de vérifier les versements réalisés par le client, ainsi que le solde de la villa. Toutes les actions entreprises doivent être enregistrées dans le rapport définitif d'audit commercial.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2. La levée des réserves

Lors de la réception provisoire, un procès-verbal de réception est signé par le client et le maître d'ouvrage. C'est dans ce PV que les défauts sont relevés. Ces défauts, encore appelés réserves, doivent être réparés dans le délai d'un an prescrit par l'article L19 de la loi N°2009-23 portant sur le Code de la Construction. De même, pendant ce délai, d'autres défauts peuvent être détectés.

En émettant des réserves, le maître d'ouvrage signifie au MOE que certains travaux n'ont pas été exécutés conformément aux documents du marché. Le MOE les répercute alors à l'entreprise des travaux qui, en signant la liste des réserves, les reconnait et s'engage à mettre les ouvrages en conformité.

Ce sont ces travaux de réfection qui renvoient à la notion de « levée de réserves ». Pour la clôture définitive, toutes les réserves doivent être levées. Aussi, le maitre d'ouvrage devra indiquer :

- les réserves initialement émises ;
- les frais relatifs à la réfection des ouvrages ;
- la liste des PV.

4.3. L'enquête de satisfaction

En marketing, la satisfaction peut être définie comme «le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation» (LENDREVIE & al. : 2006, 855).

Dans la clôture définitive, l'enquête de satisfaction a une grande valeur, car elle permet d'obtenir le point de vue des clients sur les biens immobiliers acquis. En cas de satisfaction, les facteurs ayant fait le succès de l'opération pourront être redéployés dans des projets futurs. Dans le cas contraire, les éléments d'insatisfaction seront également pris en considération dans les projets à venir, mais cette fois-ci en tant qu'erreurs à ne pas reproduire. Pour obtenir ces informations, une enquête de satisfaction doit donc être conduite. Les résultats obtenus de l'enquête seront analysés et retranscrits dans la présente rubrique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.4. Le rapport de clôture définitive

Le rapport de clôture définitive revient sur une grande partie des éléments traités dans le rapport de clôture provisoire tels que la présentation de l'opération et la compilation des notes finales. Les récapitulatifs techniques et comptables devront être réactualisés en cas de dépenses réalisées après la clôture provisoire.

En plus de ces rubriques, les sections suivantes seront insérées :

- Les rapports définitifs d'audit ;
- Le point sur la levée des réserves ;
- L'analyse de satisfaction ;
- le compte d'exploitation final.

Au terme de tout cela, de nouvelles recommandations doivent être formulées, ceci dans un souci d'amélioration et de performance.

4.5. L'archivage des documents du projet

L'édition du rapport de clôture définitive marque la fin de toute activité sur le projet. Les documents utilisés doivent donc être archivés. Pour ce faire, un répertoire d'archivage doit

être mis sur pied. Les rubriques du répertoire sont liées aux services et directions dont les documents sont issus.

Le délai exigé pour la conservation des factures est de 10 ans. Les décomptes se rapprochant des factures, ce délai peut leur être attribué. Pour les dossiers des clients par contre, il n'y a pas de limite de délai. Les informations contenues dans ces dossiers peuvent être requises à tout moment, par exemple dans le cas d'un litige. Il en est de même pour les plans utilisés lors de la mise en œuvre de l'opération.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°	Procédure	Sous-procédure	Responsable	Intervenants	Documents nécessaires	Activité 1	Activité 2	Activité 3
XXX	Clôture définitive		MOA	- Direction des Opérations - Direction Commerciale - Service Foncier - Service Juridique - Direction des finances - Direction comptable	- Les décomptes et les DR de l'opération - PV de levées de réserves - Les dossiers de clients - Le rapport de clôture provisoire - Les PV de réception définitive - Les questionnaires de satisfaction - Tout autre document concernant l'opération - Le répertoire d'archivage d'opération	➢ ***La levée des suspens*** Les agents de la Direction des Opérations veillent à ce que les documents manquants lors de la clôture provisoire soient retrouvés et insérés. Il s'assure également que les suspens des audits soient corrigés et que les situations techniques et commerciales soient exactes. ➢ ***La levée de réserves*** le Directeur Technique doit fournir un document synthétique indiquant : - les réserves initialement émises ; - les frais relatifs à la réfection des ouvrages ; - la liste des PV.	Le Directeur des Opérations rédige le rapport de clôture définitive en insérant les sections suivantes : - La présentation de l'opération - La compilation des notes finales - Les rapports définitifs d'audit - Le point sur la levée des réserves - L'analyse de satisfaction - Le compte d'exploitation final - Les suspens et les recommandations. Le compte d'exploitation final doit être comparé aux	Les agents de la Direction des Opérations et l'archiviste doivent veiller à l'archivage final de l'opération. Tous les documents concernant le projet devront être rassemblés et recensés dans le répertoire d'archivage d'opération, puis transférés à la salle d'archives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

						➢ ***L'enquête de satisfaction*** Elle est conduite par le Directeur Commercial auprès des clients de l'opération afin d'évaluer les facteurs de succès et/ou les points faibles de l'opération	comptes prévisionnel et provisoire. Le bilan de l'opération sera dressé à partir des écarts constatés et des résultats de l'analyse de satisfaction.	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette deuxième partie a été rédigée afin d'obtenir le bilan d'une opération immobilière. Une première situation peut être obtenue après les réceptions provisoires en mettant en œuvre les procédures de clôture du chapitre 4, tandis que le bilan final est réalisé après les réceptions définitives, comme le mentionne le chapitre 5.

Les procédures présentées dans cette partie doivent permettre à n'importe quel agent de réaliser une clôture d'opération immobilière, car elles déclinent clairement le niveau de responsabilités de chaque acteur étant intervenu durant la mise en œuvre de l'opération.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans un contexte où les problèmes dus à la demande logements ne cessent d'augmenter, les projets mis en œuvre par les promoteurs immobiliers constituent un élément de solution. Les promoteurs immobiliers sont aujourd'hui des acteurs presque incontournables dans le jeu de l'offre et de la demande immobilières, et ce, quel que soit le pays où l'on se trouve.

De manière générale, les opérations immobilières sont exécutées afin de répondre à des attentes précises et d'atteindre des objectifs bien définis. Du côté du promoteur, un chiffre d'affaires doit être réalisé avec des coûts de production contrôlés. Un niveau de prestations techniques est attendu, le tout dans un délai bien déterminé. Du côté de l'acheteur final, le produit proposé, qu'il s'agisse d'un logement ou d'une parcelle viabilisée, doit répondre à un besoin clairement défini et doit satisfaire les attentes de ce dernier.

La clôture d'opération permet d'évaluer les niveaux d'atteinte de ces objectifs. Elle permet également de déterminer les facteurs clés du succès, d'identifier les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet et de tirer les leçons nécessaires pour les opérations futures.

Pour que cette tâche soit conduite de façon optimale et puisse donner les résultats escomptés, il est crucial d'adopter une méthodologie efficace et de mener les bonnes actions. D'où l'importance pour les entreprises de promotion immobilière de se doter de procédures centrées sur la clôture d'opérations.

Les procédures élaborées dans le cadre de cette étude permettent de dresser une situation de l'opération à deux (02) moments distincts ; après les réceptions provisoires et après les réceptions définitives. Ceci nous donne ainsi les procédures de clôture provisoire et les procédures de clôture définitive.

Les procédures de clôture provisoire permettent de faire un premier constat sur l'exécution de l'opération. Une fois les premières réceptions effectuées et les produits livrés à leurs acquéreurs finaux, la clôture provisoire doit être effectuée par le maître d'œuvre et les agents du maître d'ouvrage qui sont intervenus dans la mise en œuvre de l'opération. Les suspens et les réserves existants sont alors notés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après le délai d'un an au cours duquel les suspens et les réserves sont levés, les procédures de clôture définitive doivent être appliquées. A terme, elles permettront non seulement d'obtenir un bilan de l'opération, mais aussi d'évaluer la satisfaction des acquéreurs.

En dépit de l'importance que peut revêtir l'emploi de ces procédures, la première limite qui apparait est le temps nécessaire à leur application. En effet, les vérifications qui doivent être réalisées aussi bien pour les aspects techniques que comptables et commerciaux nécessitent l'intervention de plusieurs acteurs. Or, contrairement à certains projets dans lesquels la réception des livrables marque la fin de la mobilisation des ressources humaines, la fin d'une opération immobilière est un évènement qui « se noie » presque dans la vie de l'entreprise, car celle-ci gère en général plusieurs opérations de manière parallèle. De ce fait, au moment où une opération tire à sa fin, il peut arriver qu'une autre opération soit dans une phase critique, ne laissant ainsi aux agents le temps requis pour mener à bien cette tâche.

La seconde limite que nous notons est le délai entre les deux clôtures. Idéalement, le délai souhaité est d'un an. Cependant, il n'est pas dit que toutes les réserves et suspens pourront être levés au cours de cette période, ni que les résultats de l'enquête de satisfaction seront déjà disponibles. De plus, une clôture définitive implique la commercialisation totale des produits de l'opération. Or il n'est pas garanti que la commercialisation soit achevée après ladite année, quand bien même tous les produits auraient été livrés. Eu égard à tous ces éléments, de nouvelles interrogations peuvent alors survenir quant aux réalisateurs de la clôture et au délai entre ses deux phases. En effet, compte tenu du niveau d'attention souhaité pour cette tâche et de la disponibilité des agents de l'entreprise, ne serait-il pas possible de faire appel à un intervenant externe pour la conduite de la clôture ? En d'autres termes, l'externalisation de la clôture par le maître d'ouvrage pourrait-elle constituer une solution au problème de mobilisation de ressources ? Et s'agissant du délai entre la clôture provisoire et la clôture définitive, ne serait-il pas opportun d'opter pour une période intermédiaire plus flexible, susceptible de répondre aux réalités de l'opération ? Quoi qu'il en soit la réalisation de la clôture demeure un fait capital pour la postérité des entreprises de promotion immobilière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. AFITEP (1996, *Dictionnaire de management de projet : français-anglais-espagnol, 3ème édition*, AFNOR, Paris, 337.)
2. AFITEP (1998, M*anagement de projet : principes et pratique, 2ème édition*, AFNOR, Paris, 278.)
3. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (2006, *RGPH 3 – Rapport national de présentation des résultats définitifs*, ANSD, Dakar, 163.)
4. ALBERT Joseph (2007, *La synthèse des corps d'état techniques appliquée au projet ADP Terminal 2G*, 54.)
5. ANDRE Guy (1995, *Guide pratique de réalisation d'une opération immobilière,* Eyrolles, Paris, 368.)
6. AYMAR NARODAR SOME (2009, *Migration au Sénégal: Profil 2009*, Organisation Internationale pour les Migrations, Genève 142.)
7. BENEDETTO Pierre (2007, *Méthodologie pour psychologues, 1ère Edition*, Edition De Boeck, Bruxelles, 140)
8. BRETON Antoine, BOUCHER Collis (2009, *PRINCE2:2009 English-French Glossary of Terms,*
9. HENRY Alain, Ignace MONKAM-DAVERAT (2001, *Rédiger les procédures de l'entreprise: guide pratique, 3ème édition*, Editions d'Organisation, Paris, 185.)
10. GRAY F. Clifford, LARSON W. Erik, (2007, *Management de projet, adaptation française d'Yves LANGEVIN,* DUNOD, Paris, 575.)
11. LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis (2006, *Mercator, 8ème Edition*, DUNOD, Paris, 1142.)
12. *LOI n° 2009-23 du 8 Juillet 2009 Portant Code de la construction*, République du Sénégal
13. MASLOW Abraham (2008, *Devenir le meilleur de soi-même, 1ère Edition*, Eyrolles, Paris, 384.)
14. QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2008, *Pierre Vernimmen Finance d'entreprise, 7ème édition*, Editions Dalloz, Paris, 1184.)
15. VLAMUYNS Diane (2005, Le Moniteur 27 Mai 2005, Editions Le Moniteur, Paris, 90)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Bon de commande

Dakar, le

BON DE COMMANDE N°

FOURNISSEUR :

N/REF :

Chantier :

N°	Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Montant
1				
2				

TOTAL HTVA	-
TVA 18%	-
TOTAL TTC	-

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Demande d'achat

Demande d'achat

SIPRES SA			Demande d'achat		
Service Demandeur :			Date :		
PROGRAMME LOT			Bénéficiaire:		
N°	Description	Qté	PU	Prix total	Observations
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
	A LIVRER A :		DATE A LIVRER :		
	FOUNISSEURS SUGGERES:				
		TOTAL HTVA			
		TOTAL TTC			

Demandeur | Chef de service Achats | Directrice des opérations | Chef service F. | La Direction Générale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Procès-verbal de remise des clés

SIPRES S.a
Rue A. Césaire - Fann Résidence
Tél. 33 869 15 15 / 33 869 15 00
B.P. 16211 – DAKAR-Sénégal

PROCES-VERBAL DE REMISE
DE CLES DE LA VILLA N°

N° 0000399

Entre

M.

Représentant de la Société Immobilière de la Presqu'île (SIPRES S.A.),

et

Le propriétaire
Représenté par

Il a été effectué ce jour, la remise contradictoire des clefs de la villa n° .....

Type : .....

Programme : .....

Fait à Dakar, le .....
Pour servir et valoir ce que de droit.

Pour la SIPRES

Le Mandataire
«Pour acquit»

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Relevé d'observations et de réserves

SIPRES
SOCIETE IMMOBILIERE DE LA PRESQU'ILE
Rue A. Césaire - Fann Résidence
Tél. : (221) 33 869 15 15 / 33 869 15 00
B.P. 16211 – DAKAR - Sénégal

Fait à Dakar, le .....

RELEVE D'OBSERVATIONS ET DE RESERVES Nº 00000955

- Nom du client : .....
- Programme : .....
- Type de logement : .....
- Villa N° : .....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DESIGNATION	RESERVES FORMULEES	OBSERVATIONS
Gros Œuvre		
Carrelage		
Peinture		
Menuiseries : Métallique Bois		
Electricité + Appareillage		
Plomberie – Sanitaire		
Etanchéité		
Réseaux dovers		

Représentant Promoteur

Client bénéficiaire

Table des matières

DEDICACES i

REMERCIEMENTS ii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii

LISTE DES FIGURES v

LISTE DES ANNEXES vi

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 9

Chapitre 1 : Revue de la littérature 11

1.1. Le manuel de procédures 11

1.1.1. Définition des procédures 11

1.1.2. Le rôle du manuel de procédures dans l'entreprise 12

1.1.3. Conception d'un manuel de procédures 13

1.2. Le projet 15

1.2.1. Définition de projet 15

1.2.2. Caractéristiques d'un projet 15

1.2.3. Le cycle de vie d'un projet 16

1.2.4. La clôture d'un projet 18

1.3. Les opérations immobilières 19

1.3.1. Les termes immobiliers clés 19

1.3.2. Déroulement d'une opération immobilière 21

Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche et présentation de l'entité 27

2.1. Méthodologie de la recherche 28

2.1.1. Modèle d'analyse 28

2.1.2. Technique de collecte des données 29

2.2. Présentation de l'entité et description de l'existant 31

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.1. Présentation de l'entité 31
2.2.2. Description de l'existant 33
DEUXIEME PARTIE : LE MANUEL DE PROCEDURES 35
Chapitre 3 : Les procédures de clôture provisoire 37
3.1. La clôture du maître d'œuvre 37
3.1.1. La note de clôture du maître d'œuvre 37
3.2. La clôture du maître d'ouvrage 40
3.2.1. La note de clôture administrative 40
3.2.2. La note de clôture juridique 41
3.2.3. La note de clôture foncière 42
3.2.4. La clôture commerciale 45
3.2.5. La clôture technique 49
3.2.6. La clôture comptable et financière 54
3.2.7. La clôture provisoire de l'opération 58
Chapitre 4 : Les procédures de clôture définitive 66
4.1. La levée des suspens 66
4.1.1. Les suspens techniques et comptables 67
4.1.2. Les suspens commerciaux 67
4.2. La levée des réserves 68
4.3. L'enquête de satisfaction 69
4.4. Le rapport de clôture définitive 69
4.5. L'archivage des documents du projet 69
CONCLUSION GENERALE 74
BIBLIOGRAPHIE 77
ANNEXES 78

CESAG BIBLIOTHEQUE